

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP PARTAGÉ
DANS LES ÉQUIPES DE PROJET

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
ISABELLE BONNEAU

DÉCEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'avais ce défi en tête depuis plusieurs années déjà quand je me suis enfin décidée à l'entreprendre. L'idée de faire un doctorat dans ce domaine qui me passionne était présente depuis très longtemps. J'ai entrepris cette aventure avec détermination, mais surtout avec le support de beaucoup de gens, des personnes extraordinaires qui m'accompagnent. J'ai de la chance d'être si bien entourée et je l'apprécie tous les jours. J'aurai l'occasion de remercier personnellement toutes ces personnes remarquables, mais je tiens également à le faire officiellement ici.

MERCI à mes directeurs de recherche, Dr. Kathleen Bentein et Dr. Brian Hobbs. Merci à vous, Kathleen et Brian, d'avoir accepté de diriger mes recherches doctorales et d'avoir cru en moi dès les premiers instants. J'ai vraiment apprécié votre support, votre disponibilité, vos conseils et vos encouragements. Merci de nos rencontres si productives et d'où j'en ressortais toujours prête à poursuivre, encore plus énergique. Jusqu'à la dernière minute, vous m'avez poussée à me dépasser et à continuellement donner le meilleur de moi-même. Je suis heureuse que ma nouvelle carrière académique favorise la poursuite de notre belle collaboration.

MERCI à vous René, cher Dr. Tinawi, professeur émérite à Polytechnique Montréal, d'être mon mentor. Merci de votre soutien constant et de votre confiance indéfectible en mes capacités. Merci pour toutes nos rencontres autour d'un bon cappuccino, où nous avons refait le monde et surtout où vous m'avez prodigué de si précieux conseils. Et merci de croire autant en mes capacités, beaucoup plus que je ne le fais moi-même !

MERCI à vous, Dr. Kathleen Boies (Concordia University) et Dr. François Chiocchio (Université d'Ottawa), membres du comité de proposition de thèse, pour vos judicieux

conseils. Merci aux nouveaux membres qui se sont joints au Dr. Boies pour former le comité de thèse afin d'évaluer mon travail de recherche et me conseiller des pistes d'amélioration : Dr. Viviane Sergi (ESG UQAM) et Dr. Jean-Louis Denis (École nationale d'administration publique). Je suis très privilégiée de pouvoir bénéficier de vos suggestions et commentaires, car ils me permettront d'améliorer les communications et les publications qui découleront de cette thèse.

MERCI à vous, chers participants à cette recherche et à votre organisation. Notre entente de confidentialité m'empêche de vous nommer un à un, mais vous vous reconnaissez. Votre accueil chaleureux, votre générosité à répondre à mes questions et votre volonté de me faire une « petite place » lors de vos rencontres ont contribué à améliorer les résultats de cette recherche. Merci de votre enthousiasme et de votre confiance ! J'ai beaucoup apprécié vous côtoyer pendant ces quelques mois, MERCI !

MERCI à vous qui avez contribué à améliorer certaines parties de cette étude par votre travail rigoureux : Yolaine Lai-Leung-Kwong et Colette Désilets (pour la transcription des verbatim), Pharet Pheng (pour les exercices d'accord interjuges avec NVivo) et Stéphanie Dumont (pour la mise en page finale). MERCI à vous qui m'avez fait bénéficier de votre expertise lors d'agréables discussions qui ont bonifié ma réflexion : Régis Barondeau (pour les analyses NVivo), François P. Robert (pour les analyses de réseaux sociaux) et Carl St-Pierre (pour les analyses statistiques).

MERCI à toi Benoit. Merci d'avoir supporté avec le sourire (et quelques soupirs) toutes ces soirées, ces congés et ces fins de semaine où je devais travailler pour (enfin) terminer cet ambitieux projet. Merci d'avoir gardé le cap avec humour et d'être à mes côtés avec amour. Partager ma vie avec toi est un bonheur sans cesse renouvelé. Merci d'être là.

MERCI à nos beaux ados : Marie-Ève, Sarah et Jean-Philippe. Merci de votre énergie, de votre joie de vivre, de nos fous rires. Votre fierté face à ce défi et vos encouragements

constants ont fortement contribué à ma persévérance et ont été une source de motivation pour continuer et surtout pour terminer! Nous sommes chanceux d'être vos parents!

MERCI à toi Lucie, ma douce maman qui croit si fort en mes capacités. Je sais à quel point j'ai de la chance d'avoir une maman qui m'encourage autant ! Tu sais toujours trouver les bons mots et être là pour moi à toutes les étapes de mon parcours de vie. Je te souhaite une longue vie en santé !

MERCI à toi Jean-Marie, mon papa qui a quitté ce monde, mais qui est toujours si présent dans mon cœur, dans nos cœurs. Tu demeures pour nous un exemple de persévérance et de volonté de dépassement. Papa, tu seras toujours mon inspiration et ma source de courage !

MERCI à toi Sylvain d'avoir été le premier à croire en ce projet et de m'avoir encouragée à le réaliser. Merci de demeurer un ami précieux sur qui je peux compter.

MERCI à ma famille, ma belle-famille et à tous mes amis qui rendez ma vie plus agréable par tous ces moments heureux passés en votre compagnie. Et je me permets un clin d'œil tout spécial à Sonia, Yolaine, Geneviève, Valérie, Diane et Mélanie.

Enfin, cette belle aventure aurait été impossible sans soutien financier. Un immense MERCI au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), à la Chaire de gestion de projet de l'ESG UQAM, au Project Management Institute Educational Foundation, à Ingénieurs Canada – TD Assurance Meloche Monnex, à la Fondation de l'UQAM (Dr. Robert Sheitoyan) et à l'ESG UQAM. Votre généreuse implication financière m'a permis de concentrer mes énergies afin de poursuivre, et surtout de terminer, ces études doctorales.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

DÉDICACE

À Lucie et Jean-Marie,
mes chers parents adorés,
mes modèles de persévérance.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES FIGURES	xxv
LISTE DES TABLEAUX.....	xxvii
RÉSUMÉ	xxxi
ABSTRACT.....	xxxiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	7
1.1 Le leadership.....	7
1.1.1 Quelques définitions du leadership.....	7
1.1.2 Un bref historique de la recherche sur le leadership	10
1.2 Le leadership partagé.....	14
1.2.1 Quelques définitions du leadership partagé	14
1.2.2 Les deux conceptualisations du leadership partagé	17
1.2.3 Le partage de l'influence	19
1.2.4 Le partage des fonctions de leadership	20
1.2.5 La comparaison du leadership partagé avec d'autres concepts associés aux équipes	22
1.2.5.1 La collaboration	22
1.2.5.2 Le travail d'équipe	23
1.2.5.3 La coordination	25
1.2.5.4 La coopération	26
1.2.5.5 La cohésion	26
1.3 La théorisation du leadership partagé.....	27
1.3.1 Les ancêtres du leadership partagé : quelques concepts et théories.....	27
1.3.2 Les théories proposées pour expliquer le développement du leadership partagé	30
1.3.2.1 La théorie de la différenciation des rôles.....	30

1.3.2.2	La théorie de l'échange social.....	31
1.3.2.3	La théorie des états d'attente.....	31
1.3.2.4	Le rôle des modèles mentaux partagés.....	32
1.3.2.5	La théorie du leadership adaptatif.....	33
1.3.3	L'opérationnalisation du leadership partagé.....	34
1.3.3.1	Mesure directe de l'influence de l'équipe.....	36
1.3.3.2	Mesure directe des fonctions/styles de leadership de l'équipe.....	37
1.3.3.3	Mesure de l'influence du coéquipier.....	37
1.3.3.4	Mesure des fonctions/styles de leadership du coéquipier.....	40
1.3.3.5	Mesure à partir des deux conceptualisations.....	41
1.4	La relation entre le leadership, le leadership partagé et l'équipe de projet.....	42
1.4.1	L'impact du leadership sur l'équipe de projet.....	42
1.4.2	L'impact du leadership partagé sur l'équipe de projet.....	45
1.5	Le contexte favorable au développement du leadership partagé.....	50
1.5.1	Les limites au développement du leadership partagé.....	54
1.5.2	Les paradoxes du leadership partagé.....	54
1.6	Les pistes de recherches à explorer.....	56
1.7	Une opportunité de contribution par cette recherche doctorale.....	60
CHAPITRE II		
CADRE CONCEPTUEL.....		63
2.1	Les facteurs essentiels à considérer dans notre recherche.....	63
2.2	L'importance du contexte.....	64
2.2.1	Un groupe ou une équipe ?.....	65
2.2.2	Un projet.....	67
2.2.3	Une équipe de projet.....	67
2.2.4	Les conditions stables et dynamiques qui favorisent le leadership partagé.....	70
2.3	Le facteur temps.....	74
2.4	Les différentes opérationnalisations du leadership partagé.....	75
2.4.1	Analyse par l'agrégation.....	77
2.4.2	Analyse par les réseaux sociaux.....	78

2.4.3	Analyse qualitative des fonctions de leadership de Morgeson, DeRue et Karam (2010).....	81
2.5	Le modèle conceptuel proposé pour notre étude	83
CHAPITRE III		
	DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	87
3.1	La méthodologie de recherche privilégiée : un design longitudinal et mixte simultané.....	87
3.1.1	Un design mixte simultané	88
3.1.2	Les entretiens individuels semi-structurés	90
3.1.3	Les questionnaires.....	92
3.1.4	L'observation non participante des réunions d'équipe	92
3.1.5	Les documents officiels de l'organisation	94
3.1.6	Le carnet de bord du chercheur.....	94
3.1.7	Le moment privilégié pour la collecte de données	94
3.1.8	Un design longitudinal.....	95
3.1.9	L'étude préliminaire réalisée à l'été 2012	96
3.2	La collecte de données.....	98
3.2.1	Les répondants	98
3.2.2	La taille de l'équipe	99
3.2.3	Le type d'organisation	99
3.2.4	Le déroulement de la collecte de données	100
3.2.5	Les considérations éthiques	104
3.2.5.1	L'anonymat et la confidentialité	105
3.2.5.2	Le consentement	105
3.2.5.3	Les avantages pour les participants.....	106
3.2.5.4	Les risques pour les participants	106
3.2.5.5	Les résultats de la recherche	106
3.3	Les instruments de mesure des différents concepts	107
3.3.1	Les conditions stables et dynamiques	107
3.3.2	La familiarité.....	109
3.3.3	L'interdépendance des membres de l'équipe.....	110
3.3.4	La cohésion	111

3.3.5	Le style de leadership du directeur de projet.....	113
3.3.6	Le succès du projet, individuel et d'équipe.....	115
3.3.7	Les différentes opérationnalisations du leadership partagé.....	116
3.4	L'analyse des données	117
3.4.1	Les niveaux d'analyse	117
3.4.2	L'analyse qualitative des données.....	118
3.4.2.1	Exercice d'accord interjuges	118
3.4.2.2	Stratégie de codification mobilisée	121
3.4.3	L'analyse des données par les réseaux sociaux.....	121
3.4.4	L'analyse statistique des données	122
3.4.5	Positionnement du chercheur	122
3.4.6	Présentation des analyses des équipes.....	123
CHAPITRE IV		
	L'ÉQUIPE 1	125
4.1	Le projet 1	125
4.1.1	Description	125
4.1.2	Les défis	126
4.1.3	Les risques.....	127
4.2	La collecte de données de l'équipe 1	128
4.3	Les caractéristiques de l'équipe 1	130
4.4	Le déroulement du projet 1	133
4.4.1	Semaine 1 : réunion de démarrage	133
4.4.2	Semaines 1 à 3 : visites du site en équipe	134
4.4.3	Semaines 3 et 4 : la directrice de projet moins disponible	135
4.4.4	Semaine 4 : réunion 2 et projet prolongé	135
4.4.5	Semaines 5 à 7 : délégation de responsabilités à IC1	136
4.4.6	Semaine 7 : réunion 3.....	137
4.4.7	Semaines 8 et 9 : coordination finale et quelques tensions dans l'équipe.....	137
4.4.8	Semaine 9 : conflit entre IC1 et IC2	140
4.4.9	Semaine 10 : réunion 4 et fin du projet	141
4.5	Le partage de l'influence au niveau individuel dans l'équipe 1	142

4.5.1	Le partage de l'influence au niveau individuel à T0.....	142
4.5.2	Le partage de l'influence au niveau individuel à T1 et T2	142
4.6	Le partage de l'influence au niveau groupal dans l'équipe 1	146
4.7	Le partage de l'influence par l'analyse des réseaux sociaux	146
4.8	Le partage des fonctions de leadership dans l'équipe 1	151
4.8.1	Le partage des fonctions de leadership à T0	151
4.8.2	Le partage des fonctions entre T1 et T2.....	152
4.8.3	Le partage des fonctions à T1	153
4.8.4	Le partage des fonctions entre T1 et T2.....	153
4.8.5	Le partage des fonctions à T2	154
4.8.6	Résumé du partage des fonctions de leadership dans l'équipe 1	155
4.9	Les motifs d'influence des membres de l'équipe 1	161
4.9.1	Les motifs d'influence décrits par 1DP	162
4.9.2	Les motifs d'influence décrits par 1C1	164
4.9.3	Les motifs d'influence décrits par 1C2.....	165
4.9.4	Les motifs d'influence décrits par 1C3	167
4.9.5	Les motifs d'influence décrits par 1C4.....	168
4.9.6	Les motifs d'influence décrits par 1C5	169
4.9.7	Les motifs d'influence décrits par 1C6.....	170
4.9.8	La synthèse des motifs d'influence des membres de l'équipe 1	171
4.10	Les conditions stables et favorables au développement du leadership partagé	173
4.10.1	Les conditions stables individuelles.....	174
4.10.1.1	Compétence et expérience	174
4.10.1.2	Engagement	175
4.10.1.3	Motivation.....	175
4.10.1.4	<i>Self-Leadership</i>	176
4.10.1.5	Travailleurs du savoir	176
4.10.2	Les conditions stables de la directrice de projet	177
4.10.2.1	Le style de leadership prédominant de la directrice de projet	177
4.10.2.2	Volonté de partager son pouvoir.....	179
4.10.3	Les conditions stables de l'équipe	180

4.10.3.1	Bonne communication	180
4.10.3.2	But commun.....	181
4.10.3.3	Climat d'ouverture	181
4.10.3.4	Confiance mutuelle	182
4.10.3.5	Connaissance initiale partagée du projet.....	182
4.10.3.6	Différenciation des rôles	183
4.10.3.7	Proximité.....	185
4.10.3.8	Statuts similaires entre les pairs	186
4.10.3.9	Support mutuel.....	187
4.10.3.10	Taille de l'équipe	187
4.10.3.11	Valeurs et normes communes	187
4.10.4	Les conditions stables du projet	188
4.10.4.1	La tâche exige de la créativité.....	188
4.10.5	Les conditions stables de l'organisation	189
4.10.5.1	Formation sur les habiletés de leadership	189
4.10.5.2	Partage de l'influence valorisé	189
4.10.5.3	Système de récompenses favorisant le partage d'influence	189
4.10.5.4	Support et coaching.....	190
4.11	Les conditions dynamiques et favorables au développement du leadership partagé.....	190
4.11.1	Les conditions dynamiques individuelles	190
4.11.1.1	Acceptation de l'influence des pairs	190
4.11.2	Les conditions dynamiques d'équipe	190
4.11.2.1	Familiarité	190
4.11.2.2	Activités de team building	193
4.11.2.3	Cohésion.....	194
4.11.2.4	Multiples échanges entre coéquipiers	197
4.11.3	Les conditions dynamiques du projet.....	198
4.11.3.1	Complexité.....	198
4.11.3.2	Interdépendance	199
4.12	L'appréciation du travail accompli par l'équipe 1	202

4.13	Les forces de l'équipe 1 et les pistes d'amélioration	204
4.14	Le résumé des données de l'équipe 1	206
4.15	Les faits saillants de l'analyse de l'équipe 1	208
CHAPITRE V		
	L'ÉQUIPE 2.....	213
5.1	Le projet 2.....	213
5.1.1	Description.....	213
5.1.2	Les défis.....	214
5.1.3	Les risques	216
5.2	La collecte de données de l'équipe 2	217
5.3	Les caractéristiques de l'équipe 2	219
5.4	Le déroulement du projet 2.....	222
5.4.1	Semaine 1 : réunion de démarrage.....	222
5.4.2	Semaine 2 : réunion 2 de l'équipe et 2 ^e entrevue avec 2DP	223
5.4.3	Semaine 4 : réunion 3 de l'équipe et entrevue avec 2DP.....	224
5.4.4	Semaines 8: T1 et réunion 4	225
5.4.5	Semaine 9 : réunion 5	227
5.4.6	Semaine 10 : réunion 6	227
5.4.7	Semaines 12: fin de la collecte de données (T2).....	227
5.5	Le partage de l'influence au niveau individuel dans l'équipe 2	228
5.5.1	Le partage de l'influence au niveau individuel à T0.....	228
5.5.2	Le partage de l'influence au niveau individuel à T1 et T2	229
5.6	Le partage de l'influence au niveau groupal dans l'équipe 2	231
5.7	Le partage de l'influence par l'analyse des réseaux sociaux	232
5.8	Le partage des fonctions de leadership dans l'équipe 2.....	236
5.8.1	Le partage des fonctions de leadership à T0	236
5.8.2	Le partage des fonctions de leadership à la semaine 2 (entre T0 et T1).....	237
5.8.3	Le partage des fonctions de leadership à la semaine 4 (entre T0 et T1).....	237
5.8.4	Le partage des fonctions de leadership à la semaine 7 (entre T0 et T1).....	237
5.8.5	Le partage des fonctions de leadership à T1 (semaine 8)	238

5.8.6	Le partage des fonctions de leadership à la semaine 9 (entre T1 et T2).....	239
5.8.7	Le partage des fonctions de leadership à la semaine 10 (entre T1 et T2).....	240
5.8.8	Le partage des fonctions de leadership à T2	241
5.8.9	Résumé du partage des fonctions de leadership dans l'équipe 2	243
5.9	Les motifs d'influence des membres de l'équipe 2.....	248
5.9.1	Les motifs d'influence décrits par 2DP.....	248
5.9.2	Les motifs d'influence décrits par 2C1	249
5.9.3	Les motifs d'influence décrits par 2C2	250
5.9.4	Les motifs d'influence décrits par 2C3	250
5.9.5	Les motifs d'influence décrits par 2C4	251
5.9.6	La synthèse des motifs d'influence des membres de l'équipe 2	252
5.10	Les conditions stables et favorables au développement du leadership partagé.....	253
5.10.1	Les conditions stables individuelles.....	253
5.10.1.1	Compétence et expérience.....	253
5.10.1.2	Engagement.....	254
5.10.1.3	Motivation.....	254
5.10.1.4	<i>Self-Leadership</i>	254
5.10.1.5	Travailleurs du savoir.....	255
5.10.2	Les conditions stables du directeur de projet	255
5.10.2.1	Le style de leadership prédominant du directeur de projet	255
5.10.2.2	Volonté de partager son pouvoir	259
5.10.3	Les conditions stables de l'équipe.....	259
5.10.3.1	Bonne communication	259
5.10.3.2	But commun	260
5.10.3.3	Climat d'ouverture	261
5.10.3.4	Confiance mutuelle	261
5.10.3.5	Connaissance initiale partagée du projet.....	262
5.10.3.6	Différenciation des rôles	263
5.10.3.7	Proximité.....	264
5.10.3.8	Statuts similaires entre les pairs	264

5.10.3.9	Support mutuel.....	264
5.10.3.10	Taille de l'équipe	265
5.10.3.11	Valeurs et normes communes	265
5.10.4	Les conditions stables du projet.....	266
5.10.4.1	Complexité.....	266
5.10.4.2	La tâche exige de la créativité.....	267
5.10.5	Les conditions stables de l'organisation	267
5.10.5.1	Formation sur les habiletés de leadership	267
5.10.5.2	Partage de l'influence valorisé.....	268
5.10.5.3	Système de récompenses favorisant le partage d'influence	268
5.10.5.4	Support et coaching	268
5.11	Les conditions dynamiques et favorables au développement du leadership partagé	269
5.11.1	Les conditions dynamiques individuelles	269
5.11.1.1	Acceptation de l'influence des pairs	269
5.11.2	Les conditions dynamiques d'équipe.....	269
5.11.2.1	Familiarité.....	269
5.11.2.2	Activités de <i>team building</i>	271
5.11.2.3	Cohésion	271
5.11.2.4	Multiplés échanges entre coéquipiers	274
5.11.3	Les conditions dynamiques du projet	274
5.11.3.1	Interdépendance.....	274
5.12	L'appréciation du travail accompli par l'équipe 2.....	276
5.13	Les forces de l'équipe 2 et les pistes d'amélioration	278
5.14	Le résumé des données de l'équipe 2	280
5.15	Les faits saillants de l'analyse de l'équipe 2.....	281
CHAPITRE VI		
L'ÉQUIPE 3.....		285
6.1	Le projet 3.....	285
6.1.1	Description.....	285
6.1.2	Les défis.....	286

6.1.3	Les risques.....	287
6.2	La collecte de données de l'équipe 3	288
6.3	Les caractéristiques de l'équipe 3	290
6.4	Le déroulement du projet 3	293
6.4.1	Semaine 1 : réunion de démarrage.....	294
6.4.2	Semaines 2 à 5 : organisation du travail.....	294
6.4.3	Semaines 6: T1 et réunion 2.....	295
6.4.4	Semaine 8 : réunion 3.....	297
6.4.5	Semaines 9 : 4 ^e entrevue avec 3DP	297
6.4.6	Semaine 10 : réunion 4.....	298
6.4.7	Semaine 11 : T2, réunion 5 et fin de la collecte de données	298
6.5	Le partage de l'influence au niveau individuel dans l'équipe 3.....	299
6.5.1	Le partage de l'influence au niveau individuel à T0.....	299
6.5.2	Le partage de l'influence au niveau individuel à T1 et T2.....	299
6.6	Le partage de l'influence au niveau groupal dans l'équipe 3.....	302
6.7	Le partage de l'influence par l'analyse des réseaux sociaux	303
6.8	Le partage des fonctions de leadership dans l'équipe 3	307
6.8.1	Le partage des fonctions de leadership à T0	307
6.8.2	Le partage des fonctions de leadership à T1	308
6.8.3	Le partage des fonctions de leadership à la semaine 8 (entre T1 et T2).....	309
6.8.4	Le partage des fonctions de leadership à la semaine 10 (entre T1 et T2).....	310
6.8.5	Le partage des fonctions de leadership à T2	310
6.8.6	Résumé du partage des fonctions de leadership dans l'équipe 3	311
6.9	Les motifs d'influence des membres de l'équipe 3.....	316
6.9.1	Les motifs d'influence décrits par 3DP.....	316
6.9.2	Les motifs d'influence décrits par 3C1	318
6.9.3	Les motifs d'influence décrits par 3C2	319
6.9.4	Les motifs d'influence décrits par 3C3	320
6.9.5	Les motifs d'influence décrits par 3C4	321
6.9.6	Les motifs d'influence décrits par 3C5	322

6.9.7	Les motifs d'influence décrits par 3C6	323
6.9.8	La synthèse des motifs d'influence des membres de l'équipe 3	325
6.10	Les conditions stables et favorables au développement du leadership partagé	328
6.10.1	Les conditions stables individuelles.....	328
6.10.1.1	Compétence et expérience	328
6.10.1.2	Engagement	329
6.10.1.3	Motivation.....	330
6.10.1.4	<i>Self-Leadership</i>	331
6.10.1.5	Travailleurs du savoir	332
6.10.2	Les conditions stables du directeur de projet.....	332
6.10.2.1	Le style de leadership prédominant du directeur de projet	332
6.10.2.2	Volonté de partager son pouvoir.....	336
6.10.3	Les conditions stables de l'équipe	337
6.10.3.1	Bonne communication	337
6.10.3.2	But commun.....	338
6.10.3.3	Climat d'ouverture.....	338
6.10.3.4	Confiance mutuelle.....	339
6.10.3.5	Connaissance initiale partagée du projet.....	340
6.10.3.6	Différenciation des rôles	341
6.10.3.7	Proximité.....	343
6.10.3.8	Statuts similaires entre les pairs	343
6.10.3.9	Support mutuel.....	344
6.10.3.10	Taille de l'équipe	344
6.10.3.11	Valeurs et normes communes	345
6.10.4	Les conditions stables du projet.....	345
6.10.4.1	Complexité.....	345
6.10.4.2	La tâche exige de la créativité.....	346
6.10.5	Les conditions stables de l'organisation	347
6.10.5.1	Formation sur les habiletés de leadership	347
6.10.5.2	Partage de l'influence valorisé.....	347
6.10.5.3	Système de récompenses favorisant le partage d'influence	348

6.10.5.4	Support et coaching.....	348
6.11	Les conditions dynamiques et favorables au développement du leadership partagé.....	348
6.11.1	Les conditions dynamiques individuelles	348
6.11.1.1	Acceptation de l'influence des pairs	348
6.11.2	Les conditions dynamiques d'équipe	349
6.11.2.1	Familiarité	349
6.11.2.2	Activités de <i>team building</i>	351
6.11.2.3	Cohésion.....	352
6.11.2.4	Multiples échanges entre coéquipiers	355
6.11.3	Les conditions dynamiques du projet.....	356
6.11.3.1	Interdépendance	356
6.12	L'appréciation du travail accompli par l'équipe 3	359
6.13	Les forces de l'équipe 3 et les pistes d'amélioration	361
6.14	Le résumé des données de l'équipe 3.....	363
6.15	Les faits saillants de l'analyse de l'équipe 3	365
CHAPITRE VII		
ANALYSES INTERCAS		369
7.1	Les caractéristiques et les résultats des trois équipes.....	369
7.1.1	Les projets	369
7.1.2	Les équipes et leurs membres	370
7.1.3	Le partage de l'influence et des fonctions de leadership.....	373
7.1.4	La satisfaction des membres à T2	376
7.1.5	Les analyses statistiques effectuées avec les données des trois équipes	377
7.1.5.1	Variables reliées à la centralité normalisée extérieure (out) à T1 et à T2.....	378
7.1.5.2	Variables reliées à l'appréciation du travail à T2.....	380
7.1.5.3	Corrélations entre les matrices de familiarité et les centralités normalisées	381
7.2	L'analyse comparative détaillée des résultats des trois équipes	381
7.2.1	Le partage de l'influence au début du projet.....	381
7.2.2	Le partage de l'influence au cours des premières semaines du projet	384

7.2.3	Le partage de l'influence au cours des premiers mois du projet.....	386
7.2.4	Les membres les plus influents dans l'équipe de projet.....	387
7.2.5	La partage des fonctions de leadership dans l'équipe de projet.....	390
7.2.6	Le contexte favorable au développement du leadership partagé	395
7.2.7	La satisfaction du travail accompli et le succès	396
CHAPITRE VIII		
DISCUSSION.....		399
8.1	Les contributions théoriques.....	399
8.1.1	Le partage de l'influence au début du projet.....	400
8.1.2	Le partage de l'influence au cours des premiers mois de collaboration	403
8.1.3	Les membres les plus influents dans les équipes de projet	407
8.1.4	Le partage des fonctions de leadership au cours des premiers mois de collaboration	409
8.1.5	Les conditions qui favorisent le développement du leadership partagé.....	411
8.2	Les contributions méthodologiques.....	412
8.2.1	Le design mixte simultané	412
8.2.2	La comparaison des différentes opérationnalisations du leadership partagé.....	413
8.3	Les contributions pratiques.....	420
8.4	Les limites de l'étude et les pistes de recherches futures.....	423
CONCLUSION.....		429
ANNEXE A		
COMPARAISON ENTRE LE LEADERSHIP PARTAGÉ ET D'AUTRES CONCEPTS APPARENTÉS		437
ANNEXE B		
EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-STRUCTURÉ		439
ANNEXE C		
EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE À T0		441
ANNEXE D		
EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE À T1		445
ANNEXE E		
FORMULAIRE D'ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ		449

ANNEXE F	
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	451
ANNEXE G	
PERMISSION D'UTILISATION DU MLQ.....	455
ANNEXE H	
GRILLE DE CODIFICATION	457
ANNEXE I	
COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉQUIPE 1	465
ANNEXE J	
ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DU PROJET 1	467
ANNEXE K	
DENSITÉS ET CENTRALITÉS DE L'ÉQUIPE 1 À T1 et T2 - CALCULÉES PAR UCINET 6	469
ANNEXE L	
SOCIOGRAMMES D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE 1 à T1	473
ANNEXE M	
SOCIOGRAMMES D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE 1 à T2	475
ANNEXE N	
STYLES DE LEADERSHIP DE LA DIRECTRICE DE PROJET DE L'ÉQUIPE 1.....	477
ANNEXE O	
APPRÉCIATION DU TRAVAIL ACCOMPLI PAR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 1	479
ANNEXE P	
MATRICE DE FAMILIARITÉ DE L'ÉQUIPE 1 À T0	481
ANNEXE Q	
LA COHÉSION ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 1 À T1 ET T2	483
ANNEXE R	
L'INTERDÉPENDANCE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 1 À T1 ET T2	485
ANNEXE S	
COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉQUIPE 2	487
ANNEXE T	
ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DU PROJET 2	489
ANNEXE U	
DENSITÉS ET CENTRALITÉS DE L'ÉQUIPE 2 À T1 et T2 - CALCULÉES PAR UCINET 6	491
ANNEXE V	
SOCIOGRAMMES D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE 2	495

ANNEXE W	
STYLES DE LEADERSHIP DU DIRECTEUR DE PROJET DE L'ÉQUIPE 2	497
ANNEXE X	
APPRÉCIATION DU TRAVAIL ACCOMPLI PAR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 2.....	499
ANNEXE Y	
MATRICE DE FAMILIARITÉ DE L'ÉQUIPE 2 À T0	501
ANNEXE Z	
LA COHÉSION ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 2 À T1 ET T2.....	503
ANNEXE AA	
L'INTERDÉPENDANCE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 2 À T1 ET T2.....	505
ANNEXE BB	
COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉQUIPE 3	507
ANNEXE CC	
ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DU PROJET 3.....	509
ANNEXE DD	
DENSITÉS ET CENTRALITÉS DE L'ÉQUIPE 3 À T1 ET T2 - CALCULÉES PAR UCINET 6	511
ANNEXE EE	
SOCIOGRAMMES D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE 3	515
ANNEXE FF	
STYLES DE LEADERSHIP DU DIRECTEUR DE PROJET DE L'ÉQUIPE 3	517
ANNEXE GG	
APPRÉCIATION DU TRAVAIL ACCOMPLI PAR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 3.....	519
ANNEXE HH	
MATRICE DE FAMILIARITÉ DE L'ÉQUIPE 3 À T0	521
ANNEXE II	
LA COHÉSION ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 3 À T1 ET T2.....	523
ANNEXE JJ	
L'INTERDÉPENDANCE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 3 À T1 ET T2.....	525
ANNEXE KK	
TABLEAUX DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES TROIS ÉQUIPES ÉTUDIÉES	527
ANNEXE LL	
CENTRALITÉS DE DEMI-DEGRÉ NORMALISÉES DES MEMBRES DES TROIS ÉQUIPES.....	531

ANNEXE MM	
CORRÉLATIONS DE PEARSON ENTRE LES PRINCIPALES VARIABLES	
ÉTUDIÉES.....	533
ANNEXE NN	
TABLEAU DES CORRÉLATIONS DE PEARSON ENTRE LES MATRICES DE	
FAMILIARITÉ ET LES MATRICES D'INFLUENCE.....	535
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	537

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1	Modèle conceptuel proposé.....84
3.1	Méthode de collecte des données mixte simultanée.....88
4.1	Déroulement du projet 1 et de la collecte de données.129
4.2	Organigramme simplifié de l'équipe 1 à T0.131
4.3	Équipe 1 - niveaux d'influence 3 et 4 (<i>élevée et très élevée</i>) - à T1.149
4.4	Équipe 1 - niveaux d'influence 3 et 4 (<i>élevée et très élevée</i>) - à T2.150
4.5	Équipe 1 - familiarité <i>bien</i> et <i>très bien</i>192
5.1	Déroulement du projet 2 pendant la collecte de données.218
5.2	Organigramme simplifié de l'équipe 2 à T0.220
5.3	Équipe 2 - niveau d'influence 3 (<i>élevée</i>) et aucun 4 (<i>très élevée</i>) - à T1.235
5.4	Équipe 2 - niveaux d'influence 3 et 4 (<i>élevée et très élevée</i>) - à T2.235
5.5	Équipe 2 - familiarité <i>un peu</i> et <i>bien</i>271
6.1	Déroulement du projet 3 pendant la collecte de données.289
6.2	Organigramme simplifié de l'équipe 3 à T0.291
6.3	Équipe 3 - niveau d'influence 4 (<i>très élevée</i>) - à T1.306
6.4	Équipe 3 - niveau d'influence 4 (<i>très élevée</i>) - à T2.307
K.1	Calculs de densité de l'équipe 1 à T1 – par Ucinet 6.469
K.2	Calculs de densité de l'équipe 1 à T2 – par Ucinet 6.470
K.3	Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 1 à T1 – par Ucinet 6.471
K.4	Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 1 à T2 – par Ucinet 6.472
L.1	Équipe 1 - niveau d'influence = 3 (<i>élevée</i>) – à T1.473
L.2	Équipe 1 - niveau d'influence = 4 (<i>très élevée</i>) – à T1.473
M.1	Équipe 1 - niveau d'influence = 3 (<i>élevée</i>) – à T2.475
M.2	Équipe 1 - niveau d'influence = 4 (<i>très élevée</i>) – à T2.475

U.1	Calculs de densité de l'équipe 2 à T1 – par Ucinet 6.	491
U.2	Calculs de densité de l'équipe 2 à T2 – par Ucinet 6.	492
U.3	Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 2 à T1 – par Ucinet 6.	493
U.4	Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 2 à T2 – par Ucinet 6.	494
V.1	Équipe 2 - niveau d'influence =3 (<i>élevée</i>) – à T1.	495
V.2	Équipe 2 - niveau d'influence =4 (<i>très élevée</i>) – à T1.....	495
V.3	Équipe 2 - niveau d'influence =3 (<i>élevée</i>) – à T2.	496
V.4	Équipe 2 - niveau d'influence =4 (<i>très élevée</i>) – à T2.	496
DD.1	Calculs de densité de l'équipe 3 à T1 – par Ucinet 6.	511
DD.2	Calculs de densité de l'équipe 3 à T2 – par Ucinet 6.	512
DD.3	Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 3 à T1 – par Ucinet 6.	513
DD.4	Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 3 à T2 – par Ucinet 6.	514
EE.1	Équipe 3 - niveau d'influence =3 (<i>élevée</i>) – à T1.	515
EE.2	Équipe 3 - niveau d'influence =4 (<i>très élevée</i>) – à T1.....	515
EE.3	Équipe 3 - niveau d'influence =3 (<i>élevée</i>) – à T2.	516
EE.4	Équipe 3 - niveau d'influence =4 (<i>très élevée</i>) – à T2.	516

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Différentes mesures du leadership partagé selon la conceptualisation et la cible de référence	35
1.2 Conditions favorables au développement du leadership partagé répertoriées dans la littérature	53
2.1 Conditions considérées dans la présente étude	72
2.2 Les différentes opérationnalisations du leadership partagé mobilisées dans la présente étude	76
2.3 Les 15 fonctions de leadership de Morgeson, DeRue et Karam (2010).....	83
3.1 Collecte de données auprès des membres de l'équipe 1	101
3.2 Collecte de données auprès des membres de l'équipe 2	102
3.3 Collecte de données auprès des membres de l'équipe 3	102
3.4 Collecte de données réalisée de janvier à la fin mai 2014 auprès des trois équipes à l'étude.....	104
3.5 Les diverses sources de données des conditions mesurées	108
3.6 Pourcentages d'accord interjuges et indices Kappa obtenus par comparaison des codeurs A et B	120
4.1 Caractéristiques du projet 1 et son échéancier	126
4.2 Réunions de coordination de l'équipe 1	130
4.3 Données sociodémographiques de l'équipe 1	132
4.4 Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 1 à T1 – Données brutes.....	143
4.5 Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 1 à T2 – Données brutes.....	144
4.6 Centralités de demi-degré des membres de l'équipe 1 à T1 et T2	147
4.7 Les 15 fonctions de leadership de Morgeson et al. (2010) effectuées par l'équipe 1.....	156
4.8 Motifs d'influence des membres de l'équipe 1	172
4.9 Cohésion sociale de l'équipe 1 à T1 et T2	195
4.10 Cohésion orientée vers la tâche de l'équipe 1 à T1 et T2	195

4.11	Interdépendance de l'équipe 1 à T1 et T2	201
5.1	Caractéristiques du projet 2 et son échéancier	214
5.2	Réunions de l'équipe 2	218
5.3	Données sociodémographiques de l'équipe 2	221
5.4	Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 2 à T1 – Données brutes	230
5.5	Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 2 à T2 – Données brutes	230
5.6	Centralités de demi-degré des membres de l'équipe 2 à T1 et T2	233
5.7	Les 15 fonctions de leadership de Morgeson et al. (2010) effectuées par l'équipe 2.....	244
5.8	Motifs d'influence des membres de l'équipe 2	252
5.9	Cohésion sociale de l'équipe 2 à T1 et T2	272
5.10	Cohésion orientée vers la tâche de l'équipe 2 à T1 et T2.....	273
5.11	Interdépendance de l'équipe 2 à T1 et T2	275
6.1	Caractéristiques du projet 3 et son échéancier	286
6.2	Réunions de l'équipe 3	290
6.3	Données sociodémographiques de l'équipe 3	292
6.4	Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 3 à T1 – Données brutes	300
6.5	Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 3 à T2 – Données brutes	301
6.6	Centralités de demi-degré des membres de l'équipe 3 à T1 et T2	304
6.7	Les 15 fonctions de leadership de Morgeson et al. (2010) effectuées par l'équipe 3.....	312
6.8	Motifs d'influence des membres de l'équipe 3	326
6.9	Cohésion sociale de l'équipe 3 à T1 et T2	353
6.10	Cohésion orientée vers la tâche de l'équipe 3 à T1 et T2.....	354
6.11	Interdépendance de l'équipe 3 à T1 et T2	358
7.1	Centralités de demi-degré normalisées extérieures (out) des plus influents à T2	374
7.2	Extrait des calculs de coefficients de corrélations de Pearson reliés à la centralité normalisée extérieure à T1 et T2	379
7.3	Coefficients de corrélations de Pearson reliés à l'appréciation du travail à T2	380
I.1	Rencontres individuelles avec les membres de l'équipe 1	466
J.1	Événements marquants et jalons du projet 1	467

N.1	Styles de leadership de la directrice de projet à T2 – résultats finaux après analyse à partir du MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).....	477
O.1	Appréciation du travail accompli par l'équipe 1 – réponses des coéquipiers, de la directrice et de son patron à T2	479
P.1	Familiarité de l'équipe 1 à T0 - matrice des résultats bruts	481
P.2	Familiarité de l'équipe 1 à T0 - matrice symétrique	482
Q.1	Cohésion de l'équipe 1 à T1 et T2 – Réponses négatives inversées	483
R.1	Interdépendance de l'équipe 1 – résultats bruts	485
S.1	Rencontres individuelles avec les membres de l'équipe 2	488
T.1	Événements marquants et jalons du projet 2.....	489
W.1	Styles de leadership du directeur de projet à T2 – résultats finaux après analyse à partir du MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).....	497
X.1	Appréciation du travail accompli par l'équipe 2 – réponses des coéquipiers, du directeur de projet, de son patron et du représentant des clients.....	499
Y.1	Familiarité de l'équipe 2 à T0 - matrice des résultats bruts	501
Y.2	Familiarité de l'équipe 2 à T0 - matrice symétrique	502
Z.1	Cohésion de l'équipe 2 à T1 et T2 – Réponses négatives inversées	503
AA.1	Interdépendance de l'équipe 2 – résultats bruts	505
BB.1	Rencontres individuelles avec les membres de l'équipe 3	508
CC.1	Événements marquants et jalons du projet 3	509
FF.1	Styles de leadership du directeur de projet à T2 – résultats finaux après analyse à partir du MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).....	517
GG.1	Appréciation du travail accompli par l'équipe 3 – réponses des coéquipiers et du directeur.....	519
HH.1	Familiarité de l'équipe 3 à T0 - matrice des résultats bruts	521
HH.2	Familiarité de l'équipe 3 à T0 - matrice symétrique	522
II.1	Cohésion de l'équipe 3 à T1 et T2 – Réponses négatives inversées	523
JJ.1	Interdépendance de l'équipe 3 – résultats bruts	525
KK.1	Principales caractéristiques des trois équipes étudiées	528
KK.2	Principaux résultats tirés de l'analyse des données des trois équipes étudiées.....	529
LL.1	Centralités de demi-degré normalisées des membres des trois équipes à T1 et T2	531
MM.1	Corrélations de Pearson entre les principales variables – équipes 1, 2 et 3	534

xxx

NN.1	Corrélations de Pearson entre les matrices de familiarité et les matrices d'influence à T1 et T2 – équipes 1, 2 et 3	536
------	--	-----

RÉSUMÉ

La présente recherche doctorale a pour objectif d'explorer le phénomène du leadership partagé au sein des équipes de projet. Nous savons que le leadership partagé favorise la performance des équipes dans certains contextes, mais nous ignorons comment les coéquipiers procèdent pour partager leur influence et les fonctions de leadership en fonction du temps. Afin de participer à l'avancement des connaissances dans ce domaine, nous proposons les questions de recherche suivantes : *Comment se développe le leadership partagé dans une équipe de projet? Quelles conditions favorisent son développement dans ce contexte? Qu'est-ce que les différentes opérationnalisations du leadership partagé apportent dans la compréhension du phénomène?* Puisque notre objet d'étude est émergent, multiniveau et qu'il demande du temps pour se développer, nous proposons une méthodologie longitudinale innovatrice, le *design mixte simultané* (entretiens semi-structurés et questionnaires en simultané, observation non participante de réunions d'équipe, documents organisationnels et carnet de bord). Nous avons procédé à l'étude de trois équipes de projet pendant une période de 3 mois chacune à partir du début du projet et avons recueilli les différents points de vue du directeur de projet, de son patron, ainsi que des membres de l'équipe. Nous avons également mesuré le leadership partagé sous ses deux conceptualisations (partage de l'influence et partage des fonctions de leadership) et avons mobilisé l'analyse des réseaux sociaux et l'analyse qualitative des fonctions de leadership. À notre connaissance, aucune étude avant nous n'a proposé d'étudier le phénomène sous une telle perspective globale et temporelle.

Nos résultats démontrent que le leadership partagé peut émerger dès les premières heures de collaboration entre les coéquipiers lorsque certaines conditions sont présentes. Au cours des premiers mois du projet, le phénomène se développe et s'intensifie de manière asymétrique entre les coéquipiers, ce qui permet de repérer les leaders émergents. Les équipes étudiées ont partagé quatre fonctions, soit structurer et planifier la tâche, résoudre les problèmes, réaliser la tâche et favoriser un bon climat dans l'équipe, auxquelles se sont ajoutées deux fonctions selon l'équipe à l'étude, soit donner de la rétroaction et établir les buts et les attentes. La mesure de ces deux conceptualisations complémentaires permet de brosser un portrait global du phénomène, puisque la première s'intéresse à l'influence qui circule entre les membres de l'équipe, tandis que la deuxième se préoccupe des comportements de leadership concrets démontrés par les coéquipiers. La présente étude est originale à plusieurs égards (sa méthodologie, les opérationnalisations mobilisées, les méthodes de collecte de données, les instruments de mesure choisis, le contexte étudié) et elle contribue ainsi à l'avancement des connaissances dans le domaine du leadership et des équipes de projet, autant au niveau théorique, méthodologique que pratique.

Mots clés : leadership partagé, équipe de projet, étude longitudinale, méthodologie mixte, analyse des réseaux sociaux, fonctions de leadership.

ABSTRACT

The objective of this doctoral research is to explore the phenomenon of shared leadership within project teams. We know that shared leadership favours team performance in certain contexts, but we do not know how teammates share their influence and the leadership functions across time. To contribute to the advancement of knowledge on this phenomenon, we propose the following research questions: *How is shared leadership developed in a project team? What conditions favour its development in this context? What do the different operationalizations of shared leadership contribute to the understanding of the phenomenon?* Since our object of study is emerging, multilevel, and requires time to develop, we propose an innovative longitudinal methodology, *simultaneous mixed design*. We resorted to different data gathering methods – semi-structured interviews, questionnaires, non-participating observation of team meetings, organizational documents and a logbook. We studied three project teams during a period of 3 months each from the beginning of the project, to be able to observe the development of shared leadership from the creation of the team. To study the phenomenon from different perspectives, we obtained the points of view of the project manager, his superior and the team members. We also measured the phenomenon in terms of its two conceptualizations (sharing of influence and sharing of leadership functions) and we analyzed it by different methods, particularly by analysis of social networks and qualitative analysis of leadership functions. To our knowledge, no study before us has proposed studying the phenomenon from such a comprehensive and temporal perspective.

Our results show that shared leadership can emerge in the first hours of collaboration among teammates when certain conditions are present. During the first few months of the project, the phenomenon develops and intensifies asymmetrically among the teammates, which allows identification of emerging leaders. The studied teams shared four leadership functions: *structuring and planning the tasks, solving problems, performing the task and supporting the social climate of the team*. Two more functions are added in the case of certain teams: *providing feedback and establishing expectations and goals*. Measurement of these two complementary conceptualizations makes it possible to produce an overview of the phenomenon, because the first is interested in the influence circulating among the team members, while the second addresses concrete leadership behaviours demonstrated by the teammates. This study is original in several regards (its methodology, the operationalizations mobilized, the data gathering methods, the measuring instruments chosen, the context studied) and thus contributes to the advancement of knowledge in the fields of leadership and project teams, on the theoretical, methodological and practical levels.

Keywords: shared leadership, project team, longitudinal study, mixed methodology, social network analysis, leadership functions.

INTRODUCTION

Les projets occupent une place de plus en plus importante dans l'économie mondiale. D'ailleurs, le *Project Management Institute* rapporte qu'à la fin de 2013, il y avait 51 millions de personnes à travers le monde qui dirigeaient des projets (Project Management Institute, 2014). L'organisme prévoit également la création de près de 16 millions d'emplois additionnels en gestion de projet d'ici 2020. Même s'il est difficile d'isoler la valeur monétaire totale des projets à travers le monde, cette tendance à la hausse du nombre de projets au sein des organisations est également soulignée par les chercheurs du domaine (Chiocchio et Hobbs, 2014). Ces projets, dont le nombre ne cesse de s'accroître, sont également de plus en plus complexes et nécessitent alors une collaboration étroite des membres de l'équipe. En effet, le leader ne peut plus posséder seul toutes les connaissances, les habiletés, les capacités, l'expertise et le réseau de contacts pour accomplir tous les rôles de leadership (Burke *et al.*, 2003). En fait, plus la complexité du projet augmente et plus ce leader aura besoin de collaborateurs qui possèdent des compétences et une expertise complémentaires à la sienne (Day *et al.*, 2004). Ces défis favorisent une plus grande interdépendance d'expertises variées, nécessitant la collaboration de divers spécialistes qui sont des travailleurs du savoir (*knowledge-based workers*). En fait, ces travailleurs, hautement scolarisés et experts dans leur domaine, sont particulièrement répandus au sein des équipes de projet où ils représentent la majorité des coéquipiers (Bligh *et al.*, 2006).

Avec la multiplication de ces équipes, les chercheurs en sont venus à se demander si les modèles traditionnels du leadership étaient toujours appropriés à cette nouvelle réalité (Pearce, 2004), d'où le développement du champ d'études du leadership partagé. En effet, depuis une quinzaine d'années, une partie de la recherche en leadership s'oriente vers l'étude de l'influence réciproque des membres de l'équipe, ainsi que la manière dont ils vont s'approprier une partie de ce leadership et le partager (Pearce et Sims, 2002). Le leadership partagé offre une perspective collectiviste, une conception renouvelée du leadership, où

plusieurs individus assurent différents rôles de leadership (Sergi *et al.*, 2012). En fait, la complexité grandissante des projets et ce type d'équipes de projet viennent appuyer le besoin d'alternatives au modèle de leader unique, qui ne peut plus tout connaître ni tout contrôler (Fletcher et Käufer, 2003). Pearce (2004) et Pearce et Manz (2005) attribuent l'accroissement de l'intérêt envers le leadership partagé à une augmentation d'organisations employant des travailleurs du savoir (*knowledge-based organizations*). En effet, le besoin d'autonomie et de reconnaissance de ces experts engendre de nouveaux types d'interaction sociale et favorise le partage de l'influence entre eux, d'où l'avènement du leadership partagé (Cox *et al.*, 2003).

Historiquement, le leadership était étudié comme un concept unidirectionnel, essentiellement *top-down*, portant exclusivement attention au leader (Grint, 2011). Au fil du temps, cette conceptualisation s'est modifiée peu à peu vers un phénomène groupal, englobant l'interaction dynamique entre plusieurs individus (Avolio *et al.*, 2009; Vroom et Jago, 2007) qui ont des rôles interdépendants (Seers *et al.*, 2003). Carter *et al.* (2015) résument les nombreuses définitions du leadership en quatre caractéristiques fondamentales : 1) le leadership est relationnel, impliquant au minimum une relation d'influence entre deux personnes; 2) le leadership est situé dans un contexte; 3) le leadership entre plusieurs personnes crée des patterns uniques qui émergent et se modifient avec le temps; 4) le leadership peut être formel et/ou informel. En fait, l'essence même du leadership et la base conceptuelle du leadership partagé se retrouvent en ces quatre caractéristiques.

Nous savons que le leadership partagé émergera entre ces coéquipiers, experts hautement qualifiés et très scolarisés, de par leurs caractéristiques et celles des organisations pluralistes où ils travaillent (Denis *et al.*, 2012). En fait, pour ces équipes, la question n'est plus vraiment de savoir si le phénomène émergera, mais plutôt de comprendre *de quelle manière* sont partagés l'influence et les fonctions de leadership, *entre quelles sources* et *à quelle intensité*. De récentes études ont démontré que le leadership partagé favorise la performance, au-delà de l'effet du leadership vertical (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaidis *et al.*, 2014) et que les équipes qui partagent le leadership sont plus efficaces (Fitzsimons *et al.*, 2011; Wang *et al.*, 2014). De plus, le leadership partagé favorise une meilleure utilisation des ressources

en misant également sur les forces des coéquipiers expérimentés et non seulement sur celles du leader formel (Carson *et al.*, 2007).

La présente recherche doctorale vise à mieux comprendre le leadership partagé dans les équipes de projet afin de les accompagner dans leurs défis de collaboration. Nous voulons mieux cerner ce phénomène complexe et prometteur. Nous sommes d'avis que ce champ d'étude mérite notre attention, puisque peu d'études nous renseignent sur le *comment* du leadership partagé, soit la manière dont il émerge et se développe au sein des équipes de projet.

Dans la présente étude, nous proposons de répondre aux trois questions de recherche suivantes :

1. Comment se développe le leadership partagé dans une équipe de projet?
2. Quelles conditions favorisent le développement du leadership partagé dans ce contexte?
3. Qu'est-ce que les différentes opérationnalisations du leadership partagé apportent dans la compréhension du phénomène?

Le premier chapitre résume l'état des connaissances actuelles dans le domaine du leadership, et plus particulièrement du leadership partagé dans le contexte des équipes de projet. Il présente ainsi les différentes définitions du leadership partagé, ses conceptualisations et différentes opérationnalisations. Le chapitre II présente les facteurs essentiels à notre étude, soit le contexte et le temps, ainsi que les différentes théories et concepts mobilisés pour répondre à nos questions. Les méthodes d'analyse privilégiées y sont exposées et plus particulièrement l'analyse par les réseaux sociaux et l'analyse qualitative des fonctions de leadership selon la typologie de Morgeson, DeRue et Karam (2010). Notre modèle conceptuel illustre le raisonnement général poursuivi dans notre étude, avec les principales caractéristiques mesurées.

Le chapitre III expose la démarche méthodologique retenue pour cette recherche doctorale qui s'est effectuée sur une période de 10 à 12 semaines pour chacune des trois équipes étudiées. De plus, nous présentons la méthodologie choisie, soit une étude longitudinale et mixte (qualitative et quantitative), les diverses sources d'informations mobilisées, telles que des entretiens semi-structurés, des questionnaires, de l'observation non participante, des documents officiels, ainsi que le carnet de bord rédigé par le chercheur principal. Le terrain de recherche choisi est également décrit, soit des équipes de projet formées de travailleurs du savoir qui gèrent des projets de type ingénierie et construction, ainsi que du type technologie de l'information. Au cours de la collecte, nous avons recueilli les différentes perspectives provenant du directeur de projet, de son patron, ainsi que des membres de l'équipe. Enfin, les différents instruments de mesure retenus sont également décrits, avant de conclure ce chapitre par la description des différentes analyses effectuées dans le cadre de cette recherche et les considérations éthiques.

Les chapitres IV, V et VI présentent les résultats obtenus pour chacune des trois équipes à l'étude, ainsi que l'analyse des données recueillies auprès de chacune d'elles. Dans un premier temps, nous décrivons le projet, son déroulement, ainsi que ses principaux défis et incertitudes. Puis les principales caractéristiques des membres de l'équipe sont présentées avant de poursuivre avec l'analyse du partage de l'influence à partir des réseaux sociaux et l'analyse qualitative effectuée pour comprendre le partage des fonctions de leadership. Nous présentons ensuite les motifs d'influence décrits par les membres de l'équipe, ainsi que les conditions stables et dynamiques qui sont favorables au développement du leadership partagé. Enfin, les forces de l'équipe et les pistes d'amélioration en vue de collaborations futures sont présentées.

Le chapitre VII expose l'analyse comparative des trois équipes étudiées dans le cadre de cette recherche, au niveau de leurs caractéristiques, leurs conditions stables et dynamiques, leurs patterns de partage de l'influence et des fonctions de leadership, ainsi que leur satisfaction du travail accompli. Enfin, nous terminons le chapitre par l'analyse comparative détaillée des résultats obtenus afin de répondre à nos questions de recherche. Finalement, le chapitre VIII

présente les contributions de la présente étude, autant au niveau théorique, méthodologique que pratique. Les différentes réponses à nos questions de recherches y sont discutées en comparaison avec la littérature sur le sujet. Ce chapitre se conclut par les limites de notre recherche et les pistes de recherches futures.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE I

ÉTAT DES CONNAISSANCES

La présente recension de littérature a pour objectif de résumer l'état des connaissances actuelles dans le domaine du leadership partagé qui est le concept central de notre étude. Après un survol du leadership, nous présenterons les définitions du leadership partagé, ses conceptualisations et les thèmes qui lui sont associés. Il sera ensuite comparé avec d'autres concepts adjacents afin d'éviter toute confusion. Puis, nous présenterons les quelques théories proposées pour expliquer ce phénomène et les mécanismes impliqués, ainsi que ses différentes opérationnalisations. Nous décrirons également les découvertes de la recherche à la rencontre de deux domaines d'étude, soit le leadership partagé et les équipes de projet. Ensuite, nous présenterons les différentes conditions favorables à son développement et les pistes de recherche à explorer. Enfin, nous conclurons ce chapitre par les opportunités de contribution que nous retenons pour la présente étude et nos questions de recherche.

1.1 Le leadership

1.1.1 Quelques définitions du leadership

Depuis plus d'une centaine d'années, des chercheurs de différentes disciplines (psychologie, management, sociologie, histoire, sciences politiques, etc.) ont uni leurs efforts dans les universités du monde entier afin de déterminer ce qu'est le leadership (Eberly *et al.*, 2013). Malgré toutes ces recherches pour mieux le comprendre et toutes les publications à son sujet, la communauté académique ne s'entend toujours pas sur une définition formelle et standardisée du leadership (Acar, 2010; Silva, 2014; Vroom et Jago, 2007).

Le leadership peut d'abord être défini dans un sens englobant: « Since leadership is, by definition, doing things through the efforts of others... » (O'Toole *et al.*, 2003, p. 252). Selon Vroom et Jago (2007), s'il n'y a personne à influencer, il ne peut pas y avoir de leadership. Bennis (2007) ajoute que le leadership est formé d'un leader, d'un ou de plusieurs subordonnés et d'un but commun qui les unit. À ces trois aspects, Yukl (2010) en ajoute un quatrième, soit la situation dans laquelle ces individus évoluent, c'est-à-dire le contexte qui est essentiel à la compréhension du leadership. D'autres chercheurs définissent le leadership comme un phénomène social, où une personne exerce de l'influence pour orienter un individu ou une équipe vers l'atteinte d'objectifs (Seers *et al.*, 2003). « Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives » (Yukl, 2010, p. 8).

En fait, le leadership se voit attribuer différentes définitions en fonction de la perspective avec laquelle un chercheur l'étudie. « Definitions of leadership vary in terms of emphasis on leader abilities, personality traits, influence relationships, cognitive versus emotional orientation, individual versus group orientation, and appeal to self versus collective interests » (Den Hartog et Koopman, 2001, p. 166). D'ailleurs, Bass (2008) consacre un chapitre de son livre à recenser différentes définitions du leadership qui ont évolué à travers les époques et qui continuent de se côtoyer aujourd'hui :

Leadership has been conceived as the focus of group processes, as a personality attribute, as the art of inducing compliance, as an exercise of influence, as a particular kind of activity, as a form of persuasion, as a power relation, as an instrument in the attainment of goals, as an effect of interaction, as a differentiated role, and as the initiation of structure. (Bass, 2008, p. 26).

À son tour, Yukl (2010) ajoute que la plupart des définitions actuelles du leadership impliquent un processus d'influence, intentionnellement exercé par une personne sur d'autres individus. D'ailleurs, un certain consensus commence à s'organiser autour de ce type de définition impliquant un processus d'influence (Eberly *et al.*, 2013). « Leadership is about influence, so it is social by its very nature » (Pearce *et al.*, 2008, p. 627).

Traditionnellement, le leadership était surtout considéré comme un concept individuel *top-down* et hiérarchique, puis il a migré vers un phénomène groupal, englobant l'interaction dynamique entre plusieurs individus (Avolio *et al.*, 2009). Dorénavant, le leadership n'est plus uniquement considéré comme la propriété d'un seul individu, mais bien comme un processus d'influence mutuelle (Vroom et Jago, 2007) qui survient entre un minimum de deux individus qui ont des rôles interdépendants (Seers *et al.*, 2003). En fait, l'influence demeure un concept central du leadership, qu'elle soit partagée entre plusieurs leaders ou concentrée en un seul (Seibert *et al.*, 2003). L'exercice du leadership, qu'il soit partagé ou non, est un art (Bennis, 2007; Locke, 2003), qui exige du doigté et une adaptabilité contextuelle. En décrivant le leadership, Bennis affirme: « But we must remember that the subject is vast, amorphous, slippery, and, above all, desperately important » (Bennis, 2007, p. 2). Dans une récente revue de littérature, Dinh *et al.* (2014) ont recensé 66 différents domaines théoriques du leadership, ce qui illustre bien la complexité et la vaste étendue de ce champ de recherche fascinant. Ainsi, les définitions du leadership sont variées et les théories pour le comprendre sont abondantes (Bass, 2008). De plus, tel que le font remarquer D'Innocenzo *et al.* (2014), 'ce qui fait un bon leader' et 'qui est le leader' demeurent des questions éminemment contextuelles (DeRue et Ashford, 2010).

Dans une récente revue de la littérature, Carter *et al.* (2015) présentent les définitions marquantes du leadership depuis le début du siècle et ils les résument en concluant que le leadership possède quatre caractéristiques fondamentales : 1) le leadership est relationnel, impliquant au minimum une relation d'influence entre deux personnes; 2) le leadership est situé dans un contexte; 3) le leadership entre plusieurs personnes crée des patterns uniques qui émergent et se modifient avec le temps; 4) le leadership peut être formel et/ou informel. À notre avis, cette récente définition viendra rejoindre les définitions remarquables du leadership, puisqu'en ces quatre caractéristiques se retrouvent l'essence même du leadership et la base conceptuelle du leadership partagé. Avant de poursuivre avec le concept de leadership partagé, voici un bref aperçu des principales écoles de pensées du leadership qui ont fait évoluer ce domaine de recherche au cours du dernier siècle.

1.1.2 Un bref historique de la recherche sur le leadership

Des décennies, des siècles, des millénaires d'histoire ont conditionné les humains à conceptualiser le leadership comme étant associé à un leader unique, solitaire, tout en haut de l'échelle monarchique, sociale, militaire ou organisationnelle (Bennis, 2007). Il y a un siècle, le leadership était étudié comme un concept unidirectionnel, essentiellement *top-down*, portant exclusivement attention au leader qui était alors considéré comme un héros et qui faisait figure d'autorité et d'influence (Grint, 2011). Son principal rôle était de commander et de contrôler ses subordonnés avec plein pouvoir et autorité formelle hiérarchique. Cette vision du leadership coïncidait avec celle de l'organisation du travail où le leader dictait les tâches à faire et les employés étaient des exécutants à qui on ne demandait pas de réfléchir, mais plutôt d'agir (Pearce et Conger, 2003a).

Depuis que les chercheurs étudient le leadership, une question les divise et demeure au cœur de la recherche dans ce domaine: « Leaders are born or made ? » (Avolio *et al.*, 2009). En fait, ils se demandent si les leaders le sont devenus grâce à l'hérédité, à l'apprentissage de compétences ou grâce à ces deux aspects. En mai 2009, Barling *et al.* (2010) ont recherché sur *Google Scholars* les articles discutant de cette question et ils en ont recensé 182, sans compter les nombreux livres qui abordent également cette question. D'ailleurs, une recherche identique, effectuée sur le même thème en novembre 2015, vient confirmer que le débat se poursuit toujours entre certains chercheurs, bien qu'ils semblent se rallier de plus en plus derrière : « Leaders are born and made. » (Sethuraman et Suresh, 2014; Silva, 2014). Depuis les années 1940, cette question guide une grande partie de la recherche sur le leadership et elle fait constamment valser les chercheurs entre l'option « *born* » (ou hérédité) et l'option « *made* » (ou apprentissage). C'est d'ailleurs ce qui a influencé l'élaboration des différentes écoles de pensées du leadership, dont voici un bref survol.

L'école des traits : Jusqu'aux années 1940, les premières théories du leadership mettent l'accent sur le leader, avec ses traits de personnalités et identifient des caractéristiques physiques (incluant l'apparence) ou psychologiques qui les différencient (Bass, 2008). L'idée

principale de cette école est que les leaders efficaces partagent des traits communs. La croyance de l'époque se résume à « So, leaders are born », puisque le leadership est alors considéré comme un attribut inné des gens exceptionnels (Zaccaro, 2007) qui ont hérité à la naissance du « gène du leadership ».

L'école des comportements : Des années 1940 à 1960, la recherche progresse vers l'identification de comportements efficaces chez les leaders, regroupés en 3 types : l'orientation vers la tâche (*task-oriented*), vers les gens (*relational-oriented*) et vers la gestion du changement (*change-oriented*) (DeRue *et al.*, 2011). À ces 3 types de rôles, Fernandez *et al.* (2010) en ajoutent 2 autres qui sont réalisés par les leaders et les subordonnés : la gestion de la diversité et de l'intégrité (*diversity-* et *intergrity-oriented leadership*). En se basant sur les comportements proposés par Yukl (2010), Bergman *et al.* (2012) proposent l'ajout d'un autre type, soit la gestion des interfaces ou des frontières de l'équipe (*spanning-behaviors*). En fait, l'idée maîtresse de cette école de pensée est que les leaders peuvent adopter différents comportements, apprendre, se développer et s'améliorer. « Leaders are made » décrit alors l'évolution du champ de recherche (Bass, 2008). Et c'est alors que les programmes de formation sur le leadership peuvent prendre leur envol.

L'école de la contingence : À partir des années 1960 et 1970, les théories universelles du leadership se positionnent dans un contexte donné et au sein d'une culture particulière avec les théories de la contingence (Vroom et Jago, 2007). Ainsi, un leader efficace adapte ses comportements et son style de leadership à la situation, à l'organisation, à la tâche et aux employés. À cette époque, la vision du leadership demeure « Leaders are made ».

Le LMX (*Leader-Member Exchange*) : Cette même période voit poindre l'émergence des théories relationnelles, d'où l'étude du leadership en dyades, entre autres par le développement du LMX (Graen et Schiemann, 1978). La prémisse du LMX est que le leader développe différents types d'échanges ou de relations avec chacun de ses subordonnés. L'accent est alors mis sur la relation dyadique leader-subordonné (Seers *et al.*, 2003) par l'examen de la qualité de cette relation avec chaque subordonné, un à un. Un LMX de haute

qualité est ainsi composé de support mutuel, de confiance, d'appréciation, d'attention et de loyauté (Barling *et al.*, 2010).

L'école transformationnelle ou charismatique : Popularisée dans les 1980 et 1990, cette école de pensée étudie les leaders qui gèrent efficacement les changements organisationnels. Tout a commencé avec les travaux de Burns (1978) qui ont grandement inspiré Bass (1985) à poursuivre ses recherches. Ce dernier est le chercheur qui a le plus contribué à diffuser cette théorie (Yukl, 2010), en identifiant deux principaux styles de leadership: *transactionnel* (basé sur l'échange de récompenses en fonction de la performance) et *transformationnel* (où le leader transforme les employés et les inspire à performer au-delà des attentes) (Bass, 2008). C'est également l'époque de l'émergence du leadership *charismatique*, souvent confondu avec le leadership transformationnel. Toutefois, Conger (1999) propose une distinction intéressante, à savoir que le leadership charismatique est perçu par celui qui regarde le leader : « ...in the eyes of the followers » (p. 153). Ainsi, les individus croient que le leader possède des qualités exceptionnelles et ils ont la volonté de le suivre. En fait, cette période propose le retour de l'école des traits et de l'école des comportements, puisque les chercheurs veulent comprendre les caractéristiques individuelles du leader et ses comportements qui ont un effet sur les subordonnés (Barling *et al.*, 2010). La compréhension du leadership évolue donc vers une double explication : « Leaders are born and made ».

L'école de l'intelligence émotionnelle : Dans les années 1990, les recherches de Goleman et ses collègues (1995; 2002) s'intéressent à l'intelligence émotionnelle du leader. Bien qu'elle ne soit pas une théorie du leadership (Byrne et Barling, 2015), elle examine les capacités émotionnelles des individus. D'ailleurs, ces dernières sont considérées comme ayant un impact plus important dans le succès du leader et la performance de son équipe que ses capacités intellectuelles (Dulewicz et Higgs, 2000). Byrne et Barling (2015) soulignent toutefois qu'il existe un débat à cet effet dans la littérature. En considérant l'intelligence émotionnelle, les chercheurs reviennent à : « Leaders are born ».

Depuis les années 2000, les chercheurs s'intéressent aux comportements du leader, à ses aptitudes et également à ses traits de personnalités, dans un souci d'intégration des connaissances accumulées, ce que Turner et Müller (2005) ont nommé l'école des compétences. Ainsi, cette école de pensée mélange l'école des traits, des comportements et de la contingence dans une vision du leadership qui inclut les attributs de la personnalité ainsi que les valeurs, les habiletés cognitives, les compétences sociales, de résolution de problèmes et l'expertise du leader (Zaccaro, 2007). Bien que possédant ses caractéristiques propres, ce leader déploie un ensemble de comportements et d'approches adaptés à la situation (interlocuteur, buts, critères de réussite) et au contexte (culture, organisation, industrie, environnement), ce qui constitue également le retour en force de l'école de la contingence. C'est l'interaction entre tous ces aspects qui permettra de mener au succès (Hackman et Wageman, 2007). Ainsi, l'état des connaissances actuelles sur le leadership revient à : « So, leaders are born and made ».

Les nouvelles perspectives : De nos jours, les chercheurs s'intéressent au leader, au subordonné, à leur interaction dynamique et au contexte (Avolio *et al.*, 2009) et ils ont pour préoccupation l'intégration des avancées du dernier siècle. En fait, ils abordent actuellement le leadership comme un phénomène dispersé, partagé ou émergent, dans une dynamique sociale complexe (Yukl, 2010). La présente recherche s'inscrit dans la continuité de ces nouvelles perspectives, où le leadership est abordé comme un phénomène social complexe, qui se développe au fil du temps dans un contexte particulier (Hernandez *et al.*, 2011).

Shamir et Lapidot (2003) proposent la définition suivante qui réunit le leadership vertical (ou formel) et le leadership partagé :

[...] because leadership relations are typically characterized by mutual interdependence and vulnerability, and because leadership includes elements like trust that are jointly produced by leaders and followers, in some respects all leadership, even vertical leadership, is always shared. (Shamir et Lapidot, 2003, p. 247).

1.2 Le leadership partagé

Depuis une quinzaine d'années, une partie de la recherche sur le leadership s'oriente vers l'étude du leadership partagé qui renouvelle la conception traditionnelle du leadership. En effet, les chercheurs du domaine étudient dorénavant l'influence réciproque entre les membres d'une équipe, ainsi que la manière dont ils vont s'approprier les fonctions de leadership (Pearce et Sims, 2002).

1.2.1 Quelques définitions du leadership partagé

Il y a une douzaine d'années, Locke (2003) insistait sur l'importance de bien décrire le concept de leadership partagé qu'il considérait très flou. En fait, ce l'est encore aujourd'hui. Dans la littérature actuelle, plusieurs expressions sont utilisées pour parler de ce phénomène (Bolden, 2011; Denis *et al.*, 2012), tantôt de manière interchangeable, tantôt sous différentes définitions : *shared leadership*, *distributed leadership*, *dispersed leadership*, *team leadership*, *leadership by the team*, *collective*, *collaborative*, *integrative*, *relational*, *democratic*, *informal*, *peer leadership* et *post-heroic leadership*. En fait, tous ces termes employés tour à tour pour désigner ce phénomène créent une confusion conceptuelle.

De toutes les appellations précédentes, les termes *shared leadership* (le leadership partagé) et *distributed leadership* (le leadership distribué) sont les plus fréquemment employés par les chercheurs du domaine qui les utilisent souvent de manière interchangeable (Ancona *et al.*, 2009; Ensley *et al.*, 2006; Luc et Le Saget, 2013). Toutefois, certains chercheurs (Bolden, 2011; Fitzsimons *et al.*, 2011) sont plutôt d'avis que ces deux appellations ne devraient pas être confondues, puisqu'ils les considèrent conceptuellement différentes, réservant, par exemple, le terme *distributed leadership* au contexte des institutions d'enseignement (Fitzsimons *et al.*, 2011; Jones, 2014). De récentes méta-analyses sur le sujet (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Mathieu *et al.*, 2015; Nicolaidis *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2014) semblent être

parvenues à un consensus en utilisant toutes l'appellation *shared leadership* (le leadership partagé) et c'est ce terme qui est retenu dans la présente étude.

Denis *et al.* (2012) englobent toutes ces appellations sous un parapluie qu'ils nomment le *leadership pluriel (leadership in the plural)*. À partir d'une revue exhaustive de la littérature, ils proposent quatre grandes perspectives définissant ce *leadership pluriel* : 1) Leadership mutuel dans l'équipe : partager le leadership pour l'efficacité de l'équipe; 2) Leadership au sommet : coleadership formel regroupant quelques leaders (dyades, triades, constellations); 3) Leadership multiniveau et à relais : diffuser le leadership pour atteindre les objectifs; 4) Leadership comme une propriété émergente : produit à travers les interactions sociales. Cette typologie du leadership partagé a déjà grandement contribué à réduire la confusion dans ce champ d'études.

La présente recherche s'inscrit tout particulièrement dans la première perspective, soit le leadership mutuel dans l'équipe. En effet, nous avons adopté l'approche générale de cette perspective dans la tradition de la psychologie organisationnelle, tout en mobilisant une approche mixte, qui emprunte autant à la philosophie positiviste que constructiviste. Ainsi, notre posture épistémologique adopte ce double positionnement reflétant notre vision de la recherche auprès des humains. Ces différents paradigmes sont alors vus comme étant complémentaires et non en opposition.

Le leadership partagé s'imbrique dans les nouveaux courants de recherche sur le leadership où il est envisagé comme un phénomène relationnel partagé et distribué à différents niveaux (Gronn, 2002). Ainsi, c'est un construit multiniveau qui émerge du niveau individuel pour ensuite se manifester au niveau groupal (*bottom-up*). De plus, ce phénomène social complexe et dynamique se développe avec le temps (Pearce, 2004). Dans leur typologie du leadership qu'ils nomment *collectif*, Contractor *et al.* (2012) font ressortir trois aspects essentiels du leadership partagé : 1) les gens (leaders, subordonnés et leurs relations); 2) les rôles (les fonctions de leadership); et 3) le temps (processus dynamique).

Le leadership partagé réfère à une diffusion du pouvoir à travers l'équipe et à une influence mutuelle entre les coéquipiers. Au lieu de miser sur la seule dépendance au leader formel, c'est l'interdépendance entre coéquipiers qui devient le centre d'intérêt. Le leadership partagé permet de mobiliser les forces des coéquipiers (connaissances, habiletés, expertise, attitudes, perspectives, contacts et temps disponible) et non seulement celles du leader formel (Burke *et al.*, 2003). En somme, l'étude de ce phénomène détourne l'attention du leader pour s'attarder plutôt à l'équipe (incluant autant le leader que les coéquipiers) et aux interactions sociales entre ses membres. « The changing image of the current leadership model is one that resides in relationships rather than with a singular person » (Jackson, 2000, p. 166). Plusieurs chercheurs (Carson *et al.*, 2007; Cox *et al.*, 2003) ajoutent que le leadership partagé n'est pas un substitut au leadership vertical, mais qu'ils sont plutôt complémentaires et qu'ils gagnent à être combinés (Denis *et al.*, 2012; Houghton *et al.*, 2003; Shamir et Lapidot, 2003). Ainsi, le leader ne s'efface pas et n'abdique pas son rôle en présence de leadership partagé.

Le leadership partagé n'est pas un partage de tâches (Jackson, 2000) et ce n'est pas non plus une délégation de tâches (Graen, 2006). « Shared leadership is far more than just a partnership or the use of 'participative' style » (Hackman et Wageman, 2007, p. 46). En fait, ce n'est pas non plus une solution miracle (Pearce, 2004), mais il peut permettre d'améliorer l'atteinte des objectifs selon la tâche à réaliser, le contexte et l'environnement (Pearce *et al.*, 2009). Afin d'éviter toute confusion, le leadership partagé sera comparé à des phénomènes groupaux apparentés à la section 1.2.5.

Cette conceptualisation du leadership ne convient pas nécessairement à toutes les organisations ni à toutes les situations : « While shared leadership can be appropriate in some situations, it certainly is not a panacea. For example, teams in crisis situations with limited time may fail if leadership is shared between team members ». (D'Innocenzo *et al.*, 2014, p. 12). Comme dans toute étude sur le leadership, le contexte demeure essentiel à la compréhension de ce phénomène (Hernandez *et al.*, 2011) et cet aspect sera traité ultérieurement. Fletcher et Käufer (2003) résument ainsi les nouveaux paradigmes créés par l'avènement du leadership partagé :

In summary, models of shared leadership reenvision the *who* and *where* of leadership by focusing on the need to distribute the tasks and responsibilities of leadership up, down, and across the hierarchy. They reenvision the *what* of leadership by articulating leadership as a social process that occurs in and through social interactions, and they articulate the *how* of leadership by focusing on the skills and ability required to create conditions in which collective learning can occur. (Fletcher et Käufer, 2003, p. 24).

À partir de leur revue de la littérature, D'Innocenzo *et al.* (2014) ont identifié cinq thèmes englobant le leadership partagé : 1) la provenance du leadership; 2) la formalisation du leadership; 3) la distribution de l'influence (égale ou asymétrique); 4) la dynamique temporelle; et 5) les multiples fonctions de leadership. En fait, les deux premiers thèmes font référence à la source du leadership, dont la provenance peut se situer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'équipe, ainsi qu'à la formalisation du leadership, soit un leadership formel pour le leader et informel dans le cas des membres de l'équipe. Le leadership partagé est ainsi un processus formel et informel selon la source d'où il émane. Dans leur typologie des fonctions de leadership, Morgeson *et al.* (2010) départagent ces deux types de sources du leadership et ce sera discuté plus longuement au chapitre II, puisque cette typologie sera intégrée au cadre conceptuel de la présente recherche. Le troisième thème s'intéresse à la distribution du leadership qui peut être égale ou asymétrique entre les coéquipiers, selon l'intensité avec laquelle chacun des membres partage le leadership. Dans la littérature, cette distribution fait référence autant à l'influence qu'aux fonctions de leadership. Le quatrième thème met l'emphasis sur le temps, intrinsèque à ce phénomène dynamique qui se développe en fonction du temps. Enfin, le cinquième thème, présenté par D'Innocenzo *et al.* (2014), fait référence à la deuxième conceptualisation du leadership partagé, soit les fonctions de leadership. Ainsi, les cinq thèmes dégagés de la revue de D'Innocenzo *et al.* (2014) incluent les deux conceptualisations du leadership partagé présentées à la prochaine section.

1.2.2 Les deux conceptualisations du leadership partagé

Dans la littérature, le leadership partagé est présenté sous la forme de deux conceptualisations principales qui font référence à ce qui est partagé entre les membres : 1) un partage d'influence; et 2) un partage des fonctions de leadership. Selon le chercheur qui étudie le

phénomène, la définition qu'il propose mise sur l'une ou l'autre de ces conceptualisations ou sur les deux à la fois. Comme le mentionnent Avolio *et al.* (2009), la définition du leadership partagé la plus citée est celle-ci : « We define shared leadership as a dynamic, interactive influence process among individuals in work groups in which the objective is to lead one another to the achievement of group goals » (Pearce et Conger, 2003b, p. 286). De plus, le leadership partagé offre une vision collectiviste, où plusieurs individus assurent différents rôles de leadership (Sergi *et al.*, 2012). Avec cette conceptualisation, le chercheur examine les comportements de leadership que les membres de l'équipe démontrent en exerçant leur influence, tel que l'exprime cette définition :

We define shared leadership as the transference of the leadership function among team members in order to take advantage of member strengths (e.g., knowledge, skills, attitudes, perspectives, contacts, and time available) as dictated by either environmental demands or the developmental stage of the team. (Burke *et al.*, 2003, p. 105).

La citation suivante inclut les deux conceptualisations principales du leadership partagé :

Le leadership partagé entre tous met à contribution celui de chaque individu tout en étant complémentaire du leadership vertical, celui qui exerce l'autorité hiérarchique. Le chef n'est plus le seul à motiver, à mobiliser, à déterminer et à résoudre les problèmes; les membres du groupe ont la responsabilité de se mobiliser et de s'influencer mutuellement afin de réaliser leur mission commune ». (Luc et Le Saget, 2013, p. 11).

Le phénomène engendre l'émergence d'une série de leaders formels et informels qui pourront être interchangeables en fonction du temps : « Simply put, shared leadership entails a simultaneous, ongoing, mutual influence process within a team that is characterized by 'serial emergence' of official as well as unofficial leaders » (Pearce, 2004, p. 48).

Puisqu'elle inclut les deux conceptualisations du leadership partagé, la définition retenue dans la présente étude est celle-ci : « Shared leadership is an emergent and dynamic team phenomenon whereby leadership roles and influence are distributed among team members »

(D'Innocenzo *et al.*, 2014, p. 5). Dans notre étude, le leadership partagé sera étudié sous ses deux conceptualisations principales, en s'intéressant autant au partage de l'influence qu'au partage des fonctions de leadership entre les membres de l'équipe, tout en portant une attention particulière aux leaders émergents au sein de l'équipe de projet.

1.2.3 Le partage de l'influence

Comme dans le cas du leadership, le concept d'influence est central au leadership partagé. Un des éléments importants du leadership partagé est qu'il se situe sur un continuum entre deux situations extrêmes : 1) le leader formel est l'unique source d'influence; 2) plusieurs coéquipiers constituent une source d'influence dans l'équipe, en plus du leader formel (Carson *et al.*, 2007). Ainsi, l'influence ne provient plus uniquement du leader formel, mais elle est également distribuée entre les coéquipiers (Carson *et al.*, 2007). C'est un processus d'influence dynamique qui évolue en fonction du temps, impliquant autant une influence latérale que hiérarchique (Contractor *et al.*, 2012). Ce qui signifie que le leadership partagé peut provenir de plusieurs leaders émergents qui exercent une influence particulièrement élevée sur leurs coéquipiers (Hollander, 1961, 1978), même si aucun leadership formel ne leur avait été attribué.

La vision idéalisée du partage de l'influence, celle où la distribution est de même intensité entre tous les membres de l'équipe, est une vision utopique et peu désirable (Locke, 2003). En fait, Shamir et Lapidot (2003) considèrent qu'une répartition identique d'influence entre tous les membres équivaldrait à ne plus avoir de leadership du tout, puisqu'aucun membre n'exercerait une influence particulièrement marquée. D'autres chercheurs partagent également cet avis : « However, we suggest that there may be a limit to the elasticity of the concept of leadership. When all are leaders, where are the followers? Without followers, where is leadership? » (Sergi *et al.*, 2012, p. 406).

Le partage de l'influence est plutôt envisagé sous l'angle d'une distribution asymétrique entre coéquipiers, puisque chacun possède ses habiletés propres face au leadership et un statut particulier dans l'équipe (Seibert *et al.*, 2003). Par ailleurs, un individu se soumet à l'influence d'un autre en fonction du statut qu'il lui confère, en se basant sur les habiletés, les connaissances et les caractéristiques qu'il perçoit chez l'autre et qu'il lui reconnaît. « Usually, leadership positions are reserved for those with highest status within the group » (Seers *et al.*, 2003, p. 90). Puisque les coéquipiers démontrent une grande variété de compétences, de connaissances et de dynamisme, alors ils ne peuvent pas tous aspirer à exercer le même niveau d'influence chez leurs pairs (Cox *et al.*, 2003).

1.2.4 Le partage des fonctions de leadership

Comme dans le cas du partage de l'influence, le partage des fonctions de leadership est un phénomène émergent, qui provient des comportements individuels de certains membres de l'équipe pour être ensuite amplifié par leurs interactions et se manifester comme un phénomène collectif (Kozlowski et Klein, 2000). Seibert *et al.* (2003) affirment que les coéquipiers n'atteignent pas nécessairement une équité dans le partage des fonctions de leadership. En fait, le degré de partage des fonctions est asymétrique entre les membres, selon leurs qualifications, la personnalité du leader, les besoins, l'organisation, bref selon le contexte. Et tout comme le partage d'influence, ce phénomène se développe en fonction du temps (Carson *et al.*, 2007).

... the fourth assumption... is that collective leadership is not static. As different problems emerge, different skills and expertise will be more appropriate. Additionally, there may be shifts in the need for a single leader, multiple individuals sharing the leadership role, or even a shift in the roles that each individual engages. (Friedrich *et al.*, 2009, p. 935).

Encore une fois, les termes utilisés varient selon les chercheurs qui font tour à tour état d'une répartition ou d'une distribution de comportements, tandis que d'autres parlent de fonctions, de rôles ou d'activités de leadership. Mais peu importe le terme employé, l'objectif demeure

le même, soit de partager la responsabilité de se guider mutuellement en adoptant des comportements, des rôles, des fonctions ou des activités de leadership appropriés au contexte (Houghton *et al.*, 2003). Dans la présente recherche, le terme *fonction de leadership* est celui qui est retenu pour couvrir l'ensemble de ces expressions.

La littérature actuelle présente une grande variabilité de fonctions de leadership, sans une typologie dominante pour les représenter (Contractor *et al.*, 2012; Drescher *et al.*, 2014). Jusqu'en 2010, peu d'études avaient adopté cette conceptualisation, sauf de rares exceptions (Carte *et al.*, 2006; Hiller *et al.*, 2006; Klein *et al.*, 2006; Stewart et Barrick, 2000). À cette époque, les chercheurs du domaine s'intéressaient plus spécifiquement aux styles de leadership adoptés par l'équipe (Boies *et al.*, 2010; Ensley *et al.*, 2006; Pearce, 2004; Pearce et Sims, 2002; Sivasubramaniam *et al.*, 2002). Toutefois, depuis 2010, il semble y avoir un intérêt plus marqué à mieux comprendre le partage des fonctions de leadership (Daspit *et al.*, 2013; Drescher *et al.*, 2014; Emery *et al.*, 2013; Erkutlu, 2012; Grille *et al.*, 2015; Hoch et Kozlowski, 2014; Small et Rentsch, 2010). Parmi ces études, certaines retiennent particulièrement l'attention et nous y reviendrons à la section 1.4.2.

En partageant les fonctions de leadership, les membres de l'équipe abordent les problèmes d'une manière collaborative, définissent conjointement les tâches à réaliser, s'influencent et se supportent mutuellement dans la réalisation des objectifs communs (Pearce *et al.*, 2007). Selon le contexte, certaines fonctions ne peuvent être partagées, tandis que d'autres n'engendreront pas d'avantages particuliers si elles le sont (Houghton *et al.*, 2003). Par exemple, en cas d'opinions opposées et d'incapacité à convenir d'une décision acceptable par l'ensemble des membres de l'équipe, le leader formel peut devoir prendre la décision finale, puisqu'il n'abdique pas son rôle (Locke, 2003).

The critical point is that even though leaders may have input from many different people on many different issues, they must have the final say – especially because the input from others may be contradictory and at odds with the needs of the organization. (Locke, 2003, p. 279).

1.2.5 La comparaison du leadership partagé avec d'autres concepts associés aux équipes

Afin de favoriser une plus grande clarté conceptuelle, il est nécessaire de différencier le leadership partagé de différents phénomènes groupaux (collaboration, travail d'équipe, coordination, coopération et cohésion) avec lesquels il est parfois confondu. L'Annexe A présente un résumé de cette comparaison.

La première constatation à signaler est que les différents concepts associés aux équipes possèdent de multiples définitions selon le champ d'études, ainsi que différentes définitions au sein d'un même domaine. De plus, ces construits sont souvent confondus par les chercheurs autant que par les praticiens, ce qui ajoute à la confusion entre ces concepts rapprochés : « Coordination, cooperation, teamwork, and collaboration: more often than not, these words are used interchangeably in the literature » (Bedwell *et al.*, 2012, p. 134). C'est difficile de s'y retrouver, puisque même les dictionnaires, français comme anglais, définissent souvent ces concepts comme étant des synonymes ou les incluent dans les définitions de l'un et de l'autre. À titre d'exemple, le dictionnaire Larousse définit la coopération comme suit : « Coopération : action de coopérer : collaboration » (Larousse, 2014, p. 299). Chiocchio *et al.* (2012) ont fait une recension des principales définitions de ces concepts dans un effort de clarification apprécié.

1.2.5.1 La collaboration

Des concepts mentionnés précédemment, la collaboration possède probablement le plus de définitions. En effet, Bedwell *et al.* (2012) recensent une dizaine de disciplines qui présentent leurs propres définitions de la collaboration, proposant parfois plusieurs conceptualisations différentes dans chacune des disciplines. Pour certains domaines, la collaboration est une structure, une activité, un mécanisme ou un processus. Pour d'autres, la collaboration est l'intégration de la diversité présente chez les coéquipiers (démographie, expertise, localisation, statut), afin d'œuvrer à des buts communs (Edmondson et Roloff, 2009). À partir

de leur revue de littérature et dans un but unificateur, Bedwell *et al.* (2012) proposent la définition suivante: « We define collaboration as an evolving process whereby two or more social entities actively and reciprocally engage in joint activities aimed at achieving at least one shared goal » (Bedwell *et al.*, 2012, p. 130). Cette définition constitue un bon intégrateur et c'est celle que nous considérons. En effet, la majorité des disciplines définissent la collaboration comme un processus réciproque, multiniveau et évolutif dans le temps, qui intervient entre différentes entités, telles que les individus, les équipes, les départements ou les organisations. En fait, la collaboration est considérée comme un construit prédominant dans les interactions d'équipe, puisqu'elle englobe plusieurs autres concepts en recoupant leurs éléments clés (Bedwell *et al.*, 2012). Elle est un processus nécessaire au bon fonctionnement d'une équipe : « First, given that a team requires its members to manage their interdependencies, we consider it axiomatic that all teams require some level of collaboration in order to be effective. » (Chiocchio *et al.*, 2012, p. 12).

En s'inspirant de Yukl (2010), Bedwell *et al.* (2012) incluent le leadership dans les six comportements de collaboration qu'ils ont extraits à partir de leur revue interdisciplinaire de la littérature. Houghton *et al.* (2003) définissent le leadership partagé comme étant un processus de collaboration dans l'équipe, où les coéquipiers partagent des rôles clés de leadership. En fait, ces deux concepts se rapprochent à quelques égards, puisqu'ils évoluent tous les deux en fonction du temps et qu'ils interviennent de manière réciproque entre les individus. Toutefois, la principale distinction entre collaboration et leadership partagé se situe au niveau de l'influence, qui est intrinsèque au leadership, mais pas nécessairement à la collaboration. En effet, les coéquipiers interdépendants s'entendent sur les tâches à réaliser et coordonnent leurs efforts pour atteindre les objectifs, sans qu'un leader émerge forcément parmi les collègues.

1.2.5.2 Le travail d'équipe

Le travail d'équipe a été beaucoup étudié au cours des dernières décennies, faisant écho au nombre grandissant d'équipes dans les organisations (Kozlowski et Ilgen, 2006). Suite à une

revue de la littérature des vingt dernières années, Salas *et al.* (2005) proposent un *Big Five* du travail d'équipe, faisant ainsi un clin d'oeil au *Big Five* de la personnalité, étudié en psychologie depuis plus de 60 ans (Golberg, 1990). Leur modèle du travail d'équipe comprend 5 composantes : le leadership d'équipe (formé du leadership vertical et partagé), l'adaptabilité, le contrôle mutuel de la performance, les comportements de soutien et une propension à travailler en équipe. En imbriquant le leadership partagé dans une des 5 composantes du travail d'équipe, ils illustrent le lien étroit qui existe entre ces deux concepts. Toujours selon Salas *et al.* (2005), le leadership partagé et le travail d'équipe bénéficient d'ailleurs du même mécanisme pour favoriser leur développement, soit les modèles mentaux partagés qui seront discutés à la section 1.3.2.

Dans la littérature de la gestion de projet, mentionnons le construit *Teamwork Quality* (TWQ) qui a été conceptualisée par Hoegl et Gemuenden (2001) et repris de manière importante par plusieurs chercheurs, en plus des auteurs eux-mêmes (Curseu *et al.*, 2007; Gemuenden *et al.*, 2005; Limsila et Ogunlana, 2008). Ce construit possède 6 dimensions: communication, coordination, contribution des membres, support mutuel, effort et cohésion. Tout comme le modèle précédent, celui-ci aussi imbrique les concepts les uns dans les autres, comme la coordination et la cohésion qui font partie du concept de travail d'équipe.

Selon Bedwell et ses collègues (2012), le travail d'équipe est le construit qui ressemble le plus à la collaboration, puisqu'il partage sa définition complète, à l'exception du niveau d'analyse qui devient alors restreint uniquement à l'équipe. Selon ces chercheurs, tout travail d'équipe est de la collaboration. Mais l'inverse n'est pas nécessairement vrai, puisque la collaboration s'applique à d'autres entités que les équipes, par exemple des départements ou des organisations.

1.2.5.3 La coordination

La coordination est également un concept fréquemment utilisé, à tort, pour définir la collaboration au niveau d'une équipe (Bedwell *et al.*, 2012). Comme la collaboration, elle est orientée vers l'atteinte d'un but commun, mais l'accent est plutôt mis sur le séquençement des tâches à effectuer. La coordination est nécessaire en raison de l'interdépendance des tâches à réaliser et des changements qui surviennent en cours de réalisation (Hoegl *et al.*, 2004). En effet, la coordination dans une équipe permet de déterminer le moment opportun où les actions interdépendantes seront réalisées (Salas *et al.*, 2009). L'efficacité de la coordination dépendra de l'harmonisation et de la synchronisation des tâches effectuées par les collaborateurs qui devront s'entendre pour déterminer la meilleure séquence de réalisation des activités (Hoegl et Gemuenden, 2001). Cette synchronisation est possible par une communication étroite entre les coéquipiers et elle est grandement facilitée par le leader de l'équipe qui est responsable de ce processus essentiel à la réussite (DeChurch et Mathieu, 2009). Ces auteurs ajoutent que lorsque cette fonction de leadership est reprise par un leader émergent dans l'équipe, on est alors en présence de leadership partagé.

La coordination est un processus d'équipe complexe et essentiel (Burke *et al.*, 2006b), surtout pour les équipes devant réaliser des tâches critiques dans un environnement dynamique et incertain, comme c'est le cas pour les équipes chirurgicales, les membres du cockpit d'un avion, les unités de combat, etc. (Kozlowski et Ilgen, 2006) et comme c'est également le cas pour les équipes de projet multidisciplinaires. McGrath et Argote (2001) présentent trois types de coordination : coordination des intérêts (aligner les intentions et gérer les conflits), la coordination de la compréhension (gérer et diffuser l'information) et la coordination de l'action (synchroniser les actions des coéquipiers en fonction du temps, du lieu et du contenu). Elle peut également être implicite (quand les coéquipiers anticipent les tâches à coordonner sans qu'on le demande) ou explicite (déclarée, lors de tâches routinières) (Burke *et al.*, 2006b).

1.2.5.4 La coopération

Dans le cas de la coopération, Bedwell et ses collègues (2012) affirment qu'elle est difficilement dissociable de la collaboration, car elle en est un élément essentiel. En effet, ils ajoutent que c'est une attitude et une prédisposition qui favorisent la collaboration par une volonté de prioriser le but commun avant les objectifs individuels. La coopération est un comportement caractérisant des membres d'une équipe qui s'assistent dans leurs tâches à accomplir (Carson *et al.*, 2007). Ce comportement n'implique pas une influence entre coéquipiers, qui est essentielle au leadership partagé, mais plutôt une interaction réciproque qui est nécessaire à la collaboration.

1.2.5.5 La cohésion

La cohésion présente également beaucoup de définitions dans la littérature. Kozlowski et Ilgen (2006) en recensent de nombreuses dans leur revue des 60 dernières années. Celle qui revient le plus souvent est la tendance d'un groupe à s'unir et à demeurer unis pour atteindre un but commun. Elle est également définie comme la somme des forces d'attraction entre les membres du groupe (Bergman *et al.*, 2012). Kozlowski et Ilgen (2006) mentionnent que cet état affectif émergent possède trois dimensions incluses ou non dans les différentes définitions proposées: 1) la cohésion sociale (*social cohesion*); 2) la cohésion orientée vers la tâche (*task cohesion*); et 3) la fierté d'appartenance au groupe (*group pride*). Certains chercheurs (Salas *et al.*, 2009) incluent ces trois dimensions à leur définition, mais sous des appellations différentes: le degré avec lequel les membres d'une équipe auront une attraction, une fierté de groupe et un engagement envers la tâche.

Suite à une revue de littérature des définitions de la cohésion, Chiocchio et Essiembre (2009) proposent une définition bidimensionnelle (cohésion sociale et de tâche). Les auteurs mentionnent qu'ils éliminent la troisième dimension (*group pride*) qui est rarement étudiée dans la littérature, sauf lors de l'étude des équipes sportives telle qu'effectuée par Carron *et*

al. (2002). Par ailleurs, la cohésion demande du temps pour se développer et elle évolue en fonction du temps, tout comme le leadership partagé. Certains auteurs avancent une durée minimale de quatre (4) semaines d'interaction entre coéquipiers avant que la cohésion puisse apparaître (Chiocchio et Essiembre, 2009).

De plus, la cohésion serait un indicateur de l'influence de l'équipe sur ses membres, puisqu'une forte cohésion dans l'équipe entraînera une plus grande conformité des membres aux normes groupales, ce qui aura un impact positif sur la performance de l'équipe (Kozlowski et Ilgen, 2006).

Group cohesion reflects the upper limit of a group's ability to influence its members. The more attractive a group is to a particular member, the more the threat of ostracism from that group is likely to bring about compliance to the group's norms and expectations. (Seibert *et al.*, 2003, p. 175).

Dans leur étude, Bergman *et al.* (2012) ont constaté que les équipes démontrant le plus de leadership partagé étaient également celles qui avaient le plus de cohésion entre les coéquipiers. Ainsi, il existe une relation étroite entre ces deux construits (Mathieu *et al.*, 2015) pour lesquels la notion d'influence est centrale, mais les recherches ne convergent pas toutes vers un lien aussi clairement défini entre les deux concepts (Gupta *et al.*, 2010).

1.3 La théorisation du leadership partagé

1.3.1 Les ancêtres du leadership partagé : quelques concepts et théories

Au cours des récentes décennies, la littérature sur le leadership a proposé des concepts et des théories qui ont été particulièrement utiles à la théorisation du leadership partagé. La présente section, grandement inspirée de Pearce et Conger (2003a), se veut un complément à l'historique sur le leadership (section 1.1.2).

Mary Parker Follett (1924) est souvent citée (Bathurst et Monin, 2010; D'Innocenzo *et al.*, 2014; Denis *et al.*, 2012; Pearce et Conger, 2003a; Pearce et Sims, 2002) comme ayant été la première chercheuse à relier le leadership à des processus collectifs, non réservés au leader formel. Déjà à l'époque, elle considère que les activités de leadership sont la responsabilité de tous, sans égard au niveau hiérarchique. Ce discours, se rapprochant du concept de leadership partagé, est révolutionnaire pour l'époque. Dans les années 1930, *la perspective des relations humaines et des systèmes sociaux* propose une approche sociale, où l'organisation s'intéresse aux besoins psychologiques des employés (Barnard, 1938; Mayo, 1933). Cette perspective, également avant-gardiste pour l'époque, laisse poindre la possibilité d'une interaction entre le leader et les subordonnés, où ces derniers pourraient également influencer le leader afin qu'il tienne compte de leurs besoins et aspirations. Une décennie plus tard, le *concept de différenciation des rôles* dans un groupe propose que le rôle des subordonnés soit aussi important que celui du leader dans l'atteinte des objectifs (Benne et Sheats, 1948). Cette théorie sera discutée à la prochaine section.

Dans les années '50, la notion de coleadership met en lumière des cas où deux personnes partagent simultanément un même poste de leader. « Leadership is probably best conceived as a group quality, as a set of functions which must be carried out by the group. This concept of 'distributed leadership' is an important one. » (Gibb, 1954, p. 884). À ce moment, le terme leadership distribué commence ainsi à être employé, lorsque plusieurs leaders performant les fonctions de leadership. (Il a été discuté au début de la section 1.2). Au même moment, la *théorie de l'échange social* suggère que des processus d'influence ne sont pas exclusivement réservés au leader, mais sont plutôt réciproques et présents dans toutes les interactions sociales, incluant celles entre les subordonnés et leur leader ou entre subordonnés (Festinger, 1954; Homans, 1958). Elle sera reprise plus en détail à la prochaine section.

La gestion par objectifs vient également renforcer l'idée que le leader n'est pas le seul à prendre en mains les destinées de l'équipe, puisque tous les membres sont appelés à participer à l'élaboration des objectifs qu'ils s'engageront ensuite à réaliser (Druker, 1954). Dans les années 1970, la *théorie des états d'attente* suggère que les coéquipiers développent

leur opinion sur le statut des autres membres dans l'équipe (Berger *et al.*, 1972). Ainsi, ils peuvent conférer à certains membres un statut suffisamment élevé pour qu'ils puissent les influencer. Cette théorie sera également discutée à la prochaine section.

À la même époque, la *gestion participative* prescrit les circonstances où les leaders devraient impliquer leurs subordonnés dans la prise de décision (Vroom et Yetton, 1973). Tel que discuté précédemment, l'arrivée du concept de LMX (*Leader-Member Exchange*) confère un rôle important aux subordonnés dans leur relation dyadique avec leur leader (Graen et Schiemann, 1978). C'est un premier pas vers la reconnaissance de la non-passivité du subordonné dans son interaction avec son leader. Le construit de TMX (*Team-Member Exchange*) suivra peu après, proposant de mettre l'accent sur la qualité de la relation d'échange entre les coéquipiers selon le statut accordé à chacun (Seers, 1989). Ainsi, un haut TMX reflète un statut élevé chez le membre, d'où découlera l'influence qu'il exerce sur ses coéquipiers.

La *théorie des substituts au leadership* propose différentes situations et contextes où le leadership formel devient superflu, ce qui constitue une autre base théorique au leadership partagé (Kerr et Jermier, 1978). Par exemple, lorsque les subordonnés sont des professionnels expérimentés qui recherchent l'autonomie. À la fin des années 1980, le concept de *followership*, propose un subordonné 'digne' d'être étudié pour le rôle qu'il exerce dans le processus de leadership et non seulement en réponse à une influence unidirectionnelle de son leader (Kelly, 1978). D'ailleurs, le leader est également le subordonné d'un autre leader, d'où la reconnaissance que les subordonnés exercent du leadership et doivent souvent jongler avec cette dualité de rôles (Hackman et Wageman, 2007). Puis, le concept de *self-leadership* propose un subordonné ayant les habiletés nécessaires pour s'influencer lui-même à performer (Manz et Sims, 1980). Ce concept est considéré comme un important antécédent au leadership partagé, puisqu'un individu devrait être capable de s'auto-influencer et se gérer lui-même avant de pouvoir influencer les autres (Houghton *et al.*, 2003).

L'arrivée des *équipes autogérées* dans les années 1990 pousse le concept encore plus loin en dépossédant l'équipe de son leader, laissant les coéquipiers s'acquitter des rôles de gestion autrefois réservés au leader formel (Manz et Sims, 1987). Il s'agit alors de la reconnaissance que les activités de management de l'équipe peuvent être réalisées par les membres eux-mêmes, ce qui est à la base du concept de leadership partagé. La littérature sur l'*autonomisation (empowerment)* est venue ensuite accentuer l'idée de décentraliser le pouvoir du haut de l'organisation vers les employés, permettant ainsi aux individus les plus qualifiés de décider, en fonction des besoins et particularités de chaque situation (Blau et Alba, 1982; Conger et Kanungo, 1988). Malgré toutes ces avancées théoriques, peu d'études empiriques ont été proposées au cours de cette période, où il faut attendre au début des années 2000 avant que le leadership partagé ne commence à retenir l'attention de la communauté scientifique (D'Innocenzo *et al.*, 2014).

1.3.2 Les théories proposées pour expliquer le développement du leadership partagé

L'étude du leadership partagé est un champ relativement récent et les explications théoriques ne sont pas pleinement développées, même si ses premiers balbutiements remontent à près de 90 ans avec les travaux de Follett (1924). La présente section présente un survol des principales théories mobilisées pour comprendre ce phénomène. Toutefois, la majorité de ces théorisations n'ont pas été validées empiriquement, puisque ce champ d'études est relativement jeune.

1.3.2.1 La théorie de la différenciation des rôles

Seibert *et al.* (2003) expliquent l'émergence d'un ou de plusieurs leaders informels dans l'équipe, en se basant d'abord sur la *différenciation des rôles* qui s'est formée au fil du temps par les différents statuts conférés aux coéquipiers. Tout comme avec la distribution de l'influence, Seibert et ses collègues (2003) affirment que les coéquipiers n'atteignent pas nécessairement une équité dans la distribution des fonctions de leadership, puisqu'ils ne sont

pas égaux dans le statut qu'ils peuvent acquérir auprès de leurs collègues. En fait, chaque coéquipier apporte à l'équipe un bagage personnel différent, ce qui explique également la variation de statut qu'il possède et l'influence qu'il peut ainsi exercer sur ses pairs (Cox *et al.*, 2003). Cette influence sera ainsi distribuée de manière asymétrique dans l'équipe, en fonction des disparités interpersonnelles. « People are not equal in their intelligence, reasoning ability, drive, and knowledge » (Locke, 2003, p. 282).

1.3.2.2 La théorie de l'échange social

Seibert *et al.* (2003) se basent également sur la *théorie de l'échange social* pour expliquer le phénomène en mettant l'accent sur la nature de la relation interpersonnelle entre les membres qui est basée sur la confiance. Ainsi, cette relation sous-entend qu'un coéquipier aura des obligations à rencontrer envers ses pairs qui lui rendront au fil du temps, dans des proportions plus ou moins équivalentes. En fait, un individu développe une relation d'échange plus ou moins intense avec chacun de ses coéquipiers selon le niveau de confiance qu'il développe envers ce coéquipier. Ainsi, ils affirment que le construit ne devrait pas être mesuré au niveau groupal, mais au niveau individuel puisqu'il est asymétrique et variable en fonction des individus. De plus, le niveau de la relation d'échange variera en fonction du temps, mais également selon l'énergie et l'effort investis dans la relation. Les auteurs ajoutent qu'un individu ne va pas fournir le même niveau d'efforts avec tous ses pairs, mais il en sélectionnera quelques-uns avec qui l'effort investi lui procurera des avantages en retour. Et puisque le maintien de telles relations exige un effort d'entretien, il y a un maximum d'individus avec lesquels on peut développer et maintenir de telles relations (Seibert *et al.*, 2003).

1.3.2.3 La théorie des états d'attente

Aux deux théories précédentes, Seers, Keller et Wilkerson (2003) en ajoutent une troisième pour expliquer le développement de l'influence entre les coéquipiers, soient la *théorie des*

états d'attente. Selon cette théorie, les membres d'une équipe développent leur opinion sur le statut de leurs coéquipiers à partir de leurs caractéristiques individuelles. Ce statut propre à chacun déterminera les attentes qu'un coéquipier aura envers un autre par rapport à la performance qu'il peut offrir, ainsi que l'influence qu'il pourra exercer sur lui. Encore une fois, il y aura présence d'une distribution inégale de l'influence entre les coéquipiers de l'équipe.

Selon Seers *et al.* (2003), la mobilisation de ces trois théories expliquerait pourquoi l'influence exercée par les coéquipiers sur leurs pairs est asymétrique (Seers *et al.*, 2003).

1.3.2.4 Le rôle des modèles mentaux partagés

D'abord, les *modèles mentaux* sont des représentations de la connaissance qu'a un individu de son environnement et des prédictions qu'il peut faire concernant son évolution (Burke *et al.*, 2003). En fait, ces modèles mentaux proviennent de l'observation, de l'expérience, ainsi que des essais et erreurs, et ils guident les actions individuelles (Hackman et Wageman, 2007). À partir de cet environnement décodé, un individu pourra agir en tant que leader formel ou informel selon ce contexte (Balkundi et Kilduff, 2006).

Les *modèles mentaux partagés* par les coéquipiers représentent une interprétation semblable de leur contexte, ce qui facilitera la réalisation de leur but commun (Boies et Howell, 2009). Ils sont généralement associés à *taskwork* (la tâche que doit accomplir l'équipe) et à *teamwork* (comment les coéquipiers vont accomplir ensemble cette tâche) (Marks *et al.*, 2001; Mathieu *et al.*, 2000). Lorsque les modèles mentaux sont partagés par les coéquipiers, alors ils peuvent poser les mêmes hypothèses face aux tâches à accomplir et les mêmes attentes face à l'environnement et aux situations (Carson *et al.*, 2007). Cette représentation compatible et semblable leur facilitera la tâche d'élaborer un plan d'action et de se partager les fonctions de leadership selon les forces de chacun (Kozlowski et Klein, 2000). Le leadership partagé pourra se développer si les coéquipiers savent quand il est approprié de

transférer les fonctions de leadership à tel collègue, par une évaluation similaire et partagée de la situation (Burke *et al.*, 2003; Pearce et Conger, 2003a). Kozlowski et Klein (2000) rappellent que les coéquipiers ont une perspective différente de la tâche collective qu'ils ont à accomplir selon leur rôle spécifique et leur expertise. Les auteurs ajoutent que ce mécanisme facilitera la coordination entre les membres de l'équipe. Ils appellent ces représentations compatibles et complémentaires les modèles mentaux de l'équipe (*team mental models*). Ces termes sont parfois confondus, puisque par exemple Salas *et al.* (2009) utilisent le terme *modèles mentaux partagés* mais dans le même esprit que les *modèles mentaux d'équipes* de Kozlowski et Klein (2000). Dans la littérature actuelle, ces modèles mentaux partagés sont définis, opérationnalisés et mesurés de nombreuses manières différentes (DeChurch et R., 2010). Ces derniers ajoutent que ce concept demeure difficile à opérationnaliser par les chercheurs du domaine.

Burke *et al.* (2003) ajoutent que les coéquipiers doivent également posséder des attitudes partagées (*shared attitudes*) favorisant ce partage des fonctions de leadership. Ils en proposent spécifiquement trois : *collective efficacy* (habileté d'une équipe à performer efficacement ensemble), *collective orientation* (capacité d'une équipe de se coordonner afin d'atteindre le but commun) et la perception d'un climat d'ouverture. Ces auteurs complètent leur modèle en faisant appel au processus de métacognition partagée (*shared metacognition*) qui permet aux coéquipiers d'évaluer leurs propres habiletés et connaissances, celles de leurs collègues, la tâche à réaliser et les meilleures stratégies pour y parvenir selon le contexte.

1.3.2.5 La théorie du leadership adaptatif

DeRue (2011) propose la *théorie du leadership adaptatif* pour expliquer le développement du leadership partagé. L'auteur conceptualise le leadership comme un processus d'interaction sociale où les individus s'engagent répétitivement à des interactions leader-subordonné par une interaction dyadique avec tous les membres. Avec le temps, de ces interactions répétées émergera une structure de leadership d'équipe qu'il représente sur un continuum entre un leadership centralisé et partagé. L'auteur ajoute que ce processus d'interaction leader-

subordonné se produit dans toutes les équipes et qu'il a un impact sur le fonctionnement de l'équipe. Ainsi, chaque membre de l'équipe développe à la fois une identité de leader et de subordonné (DeRue et Ashford, 2010), selon le coéquipier avec qui il partage cette interaction dyadique. C'est un processus fluide et dynamique où un coéquipier peut être leader et/ou subordonné simultanément et à différents moments en fonction du temps. En fait, à certains moments, un coéquipier donne ou reçoit de l'influence (D'Innocenzo *et al.*, 2014). Cette théorie est multiniveau, passant du niveau individuel, au niveau dyadique et enfin au niveau groupal. Par sa théorie, DeRue (2011) affirme que le leadership partagé (*shared leadership*) entraîne le *shared followership*, puisque le développement du leadership partagé signifie que les coéquipiers partagent à la fois un rôle de leaders et de subordonnés au sein de leur équipe.

Peu d'études à ce jour ont adopté cette théorie (D'Innocenzo *et al.*, 2014), comme c'est d'ailleurs le cas des théories présentées dans cette section. Elles sont proposées comme des leviers favorisant le développement du leadership partagé, mais elles n'ont pas nécessairement été validées empiriquement par les chercheurs. Malgré tous les efforts consacrés à mieux comprendre ce phénomène, les découvertes antérieures laissent présager encore de nombreux défis (Yammarino *et al.*, 2012).

1.3.3 L'opérationnalisation du leadership partagé

Toujours en nous intéressant plus particulièrement à la première perspective du leadership partagé présenté par Denis *et al.* (2012), soit le leadership mutuel dans l'équipe (voir section 1.2.1), nous avons recensé les différentes opérationnalisations de ce concept. L'étude approfondie de la littérature permet de constater qu'il y a une grande variabilité de mesures et de stratégies d'analyse utilisées pour évaluer le leadership partagé (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Gockel et Werth, 2010; Nicolaidis *et al.*, 2014). Selon la conceptualisation adoptée par le chercheur, le leadership partagé est mesuré soit par le partage d'influence ou par le partage des fonctions de leadership (incluant les styles de leadership prédominants dans l'équipe). En général, les chercheurs mobilisent l'une ou l'autre des conceptualisations dans leurs études,

mais pas les deux à la fois. Dans la littérature, nous avons retrouvé une seule étude où les deux conceptualisations (influence et fonctions) sont mesurées simultanément et il s'agit d'une thèse de doctorat (Sanders, 2006) dont les résultats ne semblent pas avoir été publiés par la suite dans une revue du domaine. Nous y reviendrons à la section 1.3.3.5.

Tableau 1.1

Différentes mesures du leadership partagé selon la conceptualisation et la cible de référence

Cible de référence	Conceptualisation du leadership partagé	
	INFLUENCE	FONCTIONS / STYLES
l'équipe	A) (non retrouvée dans la littérature) Mesure directe de l'influence de l'équipe	B) Mesure directe des fonctions/styles de leadership de l'équipe
	C) Mesure de l'influence du coéquipier sur l'équipe	F) Mesure des fonctions/styles de leadership démontrés par le coéquipier
le coéquipier	D) (non retrouvée dans la littérature) Mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant	
	E) Mesure de l'influence du coéquipier sur une cible non précisée	

Dans tous les cas, la mesure est prise au niveau individuel pour composer ensuite un construit de niveau groupal. De plus, les mesures visent deux cibles de référence, soit le coéquipier ou l'équipe. Pour illustrer ces deux cibles de référence, Gockel et Werth (2010) utilisent les termes anglais *rating the team* (la cible de référence est l'équipe) et *rating the members* (la cible est le coéquipier). Le tableau 1.1 résume les types de mesure du leadership partagé selon la conceptualisation et la cible de référence.

Aux cadrans A et B, la cible de référence est l'équipe prise dans son ensemble, sans différenciation individuelle (Avolio *et al.*, 2003a). Dans la littérature, cette référence à une cible d'équipe est souvent présentée comme un changement de référence (*referent-shift*) en

renvoi à la typologie de Chan (1998). Avec une cible d'équipe, la mesure ne fait pas de distinction à savoir *qui a influencé* ou *qui a démontré un comportement de leadership*, elle s'intéresse plutôt à ce que l'équipe fait dans son ensemble (Gockel et Werth, 2010; Wang *et al.*, 2014). Seibert *et al.* (2003) affirment que le leadership partagé ne devrait pas être mesuré avec l'équipe pour cible, mais plutôt à partir d'une cible individuelle, puisqu'il est asymétrique et variable en fonction des membres de l'équipe.

Une des difficultés de référer directement à l'équipe est de s'assurer que les répondants décrivent bien l'équipe dans son ensemble au moment de l'évaluation, plutôt que d'avoir en tête un ou quelques individus particuliers dans l'équipe (Boies *et al.*, 2010; Gockel et Werth, 2010), ce qui viendrait fausser les résultats. Pour contourner cette difficulté, Avolio *et al.* (2003a) suggèrent de mesurer le leadership partagé après une interaction minimale de quelques mois entre les coéquipiers. En effet, ils ont observé que plus les coéquipiers travaillent longtemps ensemble et plus ils s'entendent sur l'évaluation collective qu'ils font du leadership exercé par l'équipe. Les données recueillies par ces mesures directes sont ensuite agrégées afin d'obtenir un score moyen par équipe (D'Innocenzo *et al.*, 2014).

1.3.3.1 Mesure directe de l'influence de l'équipe

La mesure présentée au cadran A est peu présente dans la littérature. Bien que D'Innocenzo *et al.* (2014) y fassent référence dans leur méta-analyse, ils n'en présentent pas d'exemple et nous n'avons pas retrouvé non plus de telles études dans les publications. Toutefois, un item qui utiliserait cette mesure pourrait ressembler à : « *À quel niveau est-ce que les membres de votre équipe s'influencent entre eux?* » ou « *À quel niveau évaluez-vous le partage d'influence entre les membres de votre équipe?* ».

1.3.3.2 Mesure directe des fonctions/styles de leadership de l'équipe

Au cadran B, la cible de référence demeure l'équipe, mais la mesure porte sur les fonctions ou les styles de leadership de l'équipe. C'est la mesure la plus répandue à ce jour parmi les chercheurs du domaine (Nicolaidis *et al.*, 2014), et elle est généralement utilisée pour mesurer les styles de leadership transposés à l'équipe (Cox *et al.*, 2003; Ensley *et al.*, 2006; Pearce et Sims, 2002). Dans la majorité des cas, les chercheurs évaluent le style de leadership prédominant dans l'équipe, soit par le MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio et Bass (2004) ou par le TMLQ (*Team Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio *et al.* (2003a). La philosophie derrière l'utilisation de ces questionnaires est que différents styles du leadership vertical (par exemple le leadership transactionnel, transformationnel, dissuasif (*aversive*), directif et autonomiste (*empowering*)) peuvent également être mobilisés par l'équipe (Boies *et al.*, 2010; Ensley *et al.*, 2006; Mayo *et al.*, 2003; Pearce et Sims, 2002). Les exemples d'items suivants sont tirés de questionnaires qui mesurent des styles de leadership à partir d'une cible d'équipe : « My team members give me positive feedback when I perform well. » (Ensley *et al.*, 2006, p. 223; Pearce et Sims, 2002, p. 192) ou bien « Members of my team instill pride in being associated with each other. » (Boies *et al.*, 2010, p. 198).

1.3.3.3 Mesure de l'influence du coéquipier

Lorsque la cible de référence est le coéquipier, certaines études mesurent l'influence qu'il exerce sur l'équipe (cadran C), sur le répondant (cadran D) ou sur une cible non précisée (cadran E). À partir de cette mesure de l'influence individuelle ou du leadership exercé par chaque coéquipier, les chercheurs ont la possibilité d'agréger les données au niveau groupal, mais ils procèdent généralement par l'analyse des réseaux sociaux.

Au cadran C, la cible de référence est le coéquipier et la mesure porte sur l'influence qu'il exerce sur l'équipe. C'est généralement ce type de mesure qui est employé par les chercheurs

du domaine. Par exemple, Carson *et al.* (2007) demandent à chaque répondant d'évaluer chacun des membres de l'équipe en répondant à la question suivante : « To what degree does your team rely on this individual for leadership? », sans fournir de définition du leadership (Carson *et al.*, 2007, p. 1225). À partir d'une échelle de Likert de 1 à 5 (*pas du tout à beaucoup*), chacun des membres de l'équipe évalue l'intensité du leadership exercé par chacun de ses coéquipiers sur l'équipe, formant ainsi une matrice de données qui est à la base de l'analyse par les réseaux sociaux. Dans leurs études, Ishikawa (2012) et (McIntyre et Foti, 2013) mesurent le leadership que chaque coéquipier exerce sur l'équipe, de la même manière que le font Carson *et al.* (2007).

Au cadran D, la cible de référence est toujours le coéquipier, mais la mesure porte sur l'influence qu'il exerce sur le répondant. Parmi les études publiées à ce jour, nous n'en avons pas retrouvées qui demandent spécifiquement au répondant d'évaluer l'influence qu'un coéquipier exerce sur lui.

De nombreux chercheurs procèdent plutôt par un recours à une cible non précisée (cadran E), qui laisse au répondant la liberté de choisir la cible, soit l'équipe ou lui-même. En fait, plusieurs études recensées font partie de cette catégorie (DeRue *et al.*, 2015; Foo *et al.*, 2006; Neubert, 1999) et ils procèdent comme le font Mehra *et al.* (2006) en demandant d'identifier les leaders ou d'évaluer le niveau de leadership du coéquipier sans en préciser la cible. De plus, ils ne fournissent pas de définition de leader, pour que le répondant fasse référence à sa propre conception de ce qu'est un leader. Avec le recours à une cible non précisée, il n'est pas possible de savoir si le coéquipier est considéré comme étant un leader parce qu'il influence directement le répondant ou parce qu'il influence directement l'équipe. Ensuite, à partir des données recueillies, ils forment une matrice binaire des liens de leadership entre chaque membre de l'équipe, ce qui permet de poursuivre leur analyse à partir des réseaux sociaux.

Dans les exemples précédents (cadres C et E), les chercheurs analysent majoritairement leurs données à partir des réseaux sociaux en associant le réseau à l'équipe, les nœuds aux

coéquipiers et les liens au leadership mutuel perçu entre chaque paire de coéquipiers, communément appelée une dyade. Toutefois, il est étonnant de constater qu'ils procèdent ainsi même lorsque la question était d'évaluer le *leadership exercé par le coéquipier sur l'équipe* (cadran C) et non directement sur le répondant (puisque les études ayant mobilisé le cadran D sont inexistantes). En effet, avec cette opérationnalisation, chaque répondant évalue l'influence que le coéquipier exerce sur l'équipe et non sur lui-même. Mais les chercheurs considèrent tout de même que ces réponses représentent le leadership mutuel au sein de la dyade, même si ce n'est pas ce qu'ils ont directement mesuré.

Par ailleurs, cette relation peut être formée de dyades asymétriques, puisque le coéquipier X peut évaluer que Y est un leader, tandis que Y considère que X n'en est pas un, comme dans le cas de l'étude de Mehra *et al.* (2006). L'intensité de cette relation au sein de la dyade peut également être évaluée, puisque le coéquipier X peut évaluer que Y est une source de leadership à un niveau 5 (*beaucoup*), tandis que Y évalue que X est plutôt au niveau 1 (*pas du tout*), tel qu'effectué par Carson *et al.* (2007). Pour visualiser la distribution du leadership dans l'équipe, un sociogramme du réseau peut être dessiné, représentant les relations perçues par tous les membres (Borgatti *et al.*, 2013). En fait, plus un individu occupe une place centrale dans le réseau et plus il est influent (Degrenne et Forsé, 2004).

De plus, l'analyse des réseaux sociaux permet de calculer certains indices au niveau du réseau ou au niveau individuel afin d'approfondir la compréhension du phénomène. Les indices les plus utilisés dans l'étude du leadership partagé sont la densité et la centralisation du réseau, ainsi que la centralité individuelle (D'Innocenzo *et al.*, 2014). Ces indices seront définis à la section 2.4.2. Un autre aspect intéressant de l'analyse des réseaux sociaux est le fait qu'elle ne soit reliée à aucune théorie du leadership, ni aux styles de leadership (Gockel et Werth, 2010). Par ailleurs, elle prend de plus en plus d'ampleur parmi les chercheurs du domaine et est reconnue comme une méthode d'analyse à privilégier pour étudier le leadership partagé (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaidis *et al.*, 2014). Puisqu'elle sera mobilisée dans la présente étude, l'analyse des réseaux sociaux sera exposée plus en détail à la section 2.4.2.

1.3.3.4 Mesure des fonctions/styles de leadership du coéquipier

Au cadran F, la cible de référence est le coéquipier et la mesure porte sur les fonctions ou les styles de leadership qu'il démontre. Les données sont recueillies par questionnaires ou par l'observation de comportements individuels. La majorité des recherches recueillent leurs données par questionnaires, dont l'étude de Small et Rentsch (2010) constitue un exemple. Dans leur étude, les données sont recueillies à partir d'un questionnaire de 12 items basés sur la taxonomie de Yukl (2002). Ainsi, chaque membre de l'équipe évalue chacun des coéquipiers sur une échelle de Likert à 5 points (de 1 = *jamais* à 5 = *toujours*), selon l'intensité avec laquelle le coéquipier démontre les comportements. À partir des 12 items, chaque coéquipier se voit attribuer un niveau moyen de démonstration des comportements en provenance de chacun des membres, ce qui permet d'obtenir une matrice de données qui sera par la suite analysée à partir des réseaux sociaux.

Par ailleurs, Emery *et al.* (2013) procèdent un peu différemment pour recueillir les comportements des coéquipiers, puisque chaque répondant se prononce à savoir *qui dans l'équipe* démontre le comportement indiqué par des items du type : « Who provides leadership when it comes to organization and planning? » (task-oriented leader) et « Who provides leadership when it comes to making sure the group worked together as a team? ». (*relationship-oriented leader*) (Emery *et al.*, 2013, p. 34). Chaque répondant coche le nom du ou des coéquipiers démontrant ce comportement. La matrice de données binaire ainsi obtenue est ensuite analysée par les réseaux sociaux. En fait, les items présentés par Emery *et al.* (2013) pourraient également servir de canevas d'observation des comportements démontrés par les membres de l'équipe.

La deuxième méthode utilisée pour recueillir ces données (ayant pour cible le coéquipier et mesurant les fonctions de leadership) est l'observation des comportements de leadership démontrés par chaque coéquipier lors d'interactions entre les membres de l'équipe. Cette méthode qualitative a été peu mobilisée jusqu'à ce jour (Angles, 2007; Jackson, 2000; Klein *et al.*, 2006; Manz *et al.*, 2010; Weibler et Rohn-Endres, 2010). L'étude de Bergman *et al.*

(2012) constitue un exemple à souligner. Dans cette étude, ils procèdent à un enregistrement vidéo de rencontres d'équipe et évaluent quatre comportements de leadership au moment d'une prise de décision stratégique. Les quatre items sont basés sur la taxonomie de Yukl (2010) : (*task-oriented*, *relational*-, *change*- et *bondaries-oriented*). Un exemple d'items utilisés lors de l'observation est: « reminds teammates to think of best interest of company as a whole » (Bergman *et al.*, 2012, p. 25). Ainsi, les comportements sont évalués selon le niveau de performance démontré par chacun des coéquipiers sur une échelle de Likert à 6 points (de -2 (*faible*) à 3 (*extraordinaire*)). Ils mesurent ensuite le leadership partagé de deux façons : 1) par le nombre de membres dans l'équipe qui démontrent les comportements; 2) par la mesure agrégée au niveau de l'équipe des résultats de chaque coéquipier pour chacun des comportements. Plus le nombre de membres impliqués dans les comportements de leadership est élevé et plus l'équipe partage le leadership. Avec le type de données qu'ils obtiennent, Bergman *et al.* (2012) auraient également pu les organiser sous forme de matrices afin de les analyser ensuite par les réseaux sociaux.

1.3.3.5 Mesure à partir des deux conceptualisations

Tel que mentionné au début de la section 1.3.3, la seule étude que nous avons retracée dans la littérature qui mesure à la fois les deux conceptualisations du leadership partagé est celle de Sanders (2006). En effet, dans sa thèse de doctorat, la chercheuse mesure le leadership partagé à partir des cadrans B et C (voir tableau 1.1), soit à partir des styles de leadership démontrés par l'équipe (particulièrement le leadership transformationnel) et du leadership qu'exerce chaque coéquipier sur l'équipe. Elle conclut que les mesures qu'elle a prises ne sont pas associées à la même variable latente (le leadership partagé). Et elle l'explique par le fait d'avoir mesuré les styles de leadership de l'équipe dans son ensemble (cadran B), sans s'intéresser aux actions individuelles des coéquipiers. Elle suggère en fait de mesurer les fonctions démontrées individuellement par les coéquipiers (cadran F), même si c'est plus lourd méthodologiquement. De plus, Sanders (2006) mentionne que dans la mesure de la distribution de l'influence (cadran C), le mot *leadership* employé dans son questionnaire aurait dû être remplacé par le mot *influence*, puisque son but était de mesurer la distribution

d'influence et non la distribution de leadership. Elle croit que les résultats obtenus auraient pu être différents. Par ailleurs, bien qu'elle ait mesuré le leadership exercé par le coéquipier sur l'équipe (cadran C), et non le leadership exercé par le coéquipier sur le répondant (cadran D), elle ne discute pas de cet aspect. Enfin, elle réitère l'importance de faire correspondre la définition du concept à la mesure qui est prise par la suite et elle déplore le fait que ce ne soit pas ce que font la plupart des chercheurs du domaine (Sanders, 2006). La chercheuse ne semble pas avoir publié par la suite les résultats de sa thèse dans une revue académique, selon les recherches effectuées dans la littérature.

1.4 La relation entre le leadership, le leadership partagé et l'équipe de projet

L'abondante recherche sur le leadership a démontré qu'il a un impact positif sur la performance, autant la performance individuelle que celle de la tâche (Barling *et al.*, 2010). La présente section s'attarde toutefois aux recherches qui sont à la rencontre de deux champs d'étude : le leadership (incluant le leadership partagé) et les équipes de projet.

1.4.1 L'impact du leadership sur l'équipe de projet

Bien que le leadership soit étudié depuis une centaine d'années, son application au champ de la gestion de projet remonte à environ 25 ans, soit vers la fin des années 80 (Müller et Turner, 2010a). Avant cette époque, la recherche en gestion de projet concentre surtout ses efforts à proposer des outils, techniques et pratiques favorisant la réussite d'un projet, sans vraiment s'attarder au gestionnaire de projet et à son équipe. Même s'il est reconnu que le leader a un impact sur la performance et le succès de l'équipe, Anantatmula (2010) rappelle qu'il a peu de telles démonstrations empiriques dans la littérature de gestion de projet, mis à part les quelques-unes présentées dans la présente section.

Dans une vaste étude sur les facteurs clés de succès des projets comptant 650 projets, Baker et ses collègues (1983; 1974) expliquent 91 % de la variance du succès à partir d'un regroupement de 7 facteurs. Parmi ces facteurs, le plus important est *la coordination et les relations* qui explique à lui seul 77 % de la variance du succès d'un projet. Ce facteur est composé de dimensions sous l'influence du directeur de projet et de l'équipe, soit les capacités humaines et administratives du directeur de projet, l'harmonie entre le directeur de projet et les différentes parties prenantes, l'esprit d'équipe, le sens de la mission et l'engagement de l'équipe envers les objectifs du projet, etc. Étonnamment, les travaux de ces chercheurs n'ont pas immédiatement généré un engouement pour ce type de recherche, malgré des résultats convaincants concernant l'impact du leadership. En effet, peu d'études sur le sujet ont été publiées au cours des décennies suivantes.

Dans une étude empirique sur 448 projets de différentes industries, Lechler (2000) mesure l'influence de trois catégories de facteurs sur le succès des projets: 1) les gens (haute direction, gestionnaire de projet et équipe); 2) les activités (communication/information, planification/contrôle et participation); 3) les barrières au succès (conflits et changements d'objectifs). Il démontre l'importance de l'aspect humain qui explique 47 % de la variance du succès du projet, tandis que les deux autres catégories ajoutent un 12 % additionnel. Ce résultat supporte la tendance de plus en plus marquée à cette époque de reconnaître le côté humain de la gestion de projet comme étant crucial à la réussite d'un projet (Lechler, 2000). À partir des données de 44 études empiriques représentant 5700 différents projets, Lechler démontre également que les facteurs humains engendrent la plus grande influence sur le succès des projets. Dans son étude longitudinale sur 118 équipes de projets, Keller (2006) démontre que le leadership *transformationnel*, par *l'inspiration et la stimulation intellectuelle* qu'il crée chez les subordonnés, est un prédictateur important du succès du projet qu'il définit par la qualité technique, le respect des échéanciers et des coûts.

Frame (1987) a été le premier à suggérer de mobiliser différents styles de leadership en fonction des étapes du développement du projet, suivi par les travaux de Turner (1999). Turner et Müller (2005) mentionnent notamment qu'un style de leadership de type *laissez-*

faire devrait être favorisé à la *phase de l'étude de faisabilité*, avant le démarrage du projet. Puis, tel que mentionné par Pearce (2004), le gestionnaire aura tout intérêt à être plus directif au tout début du *démarrage du projet*. Turner et Müller (2005) suggèrent d'avoir recours à un leadership plutôt démocratique à la *phase planification et organisation* ainsi qu'au cours de la *phase de conception* du projet, où les différentes disciplines collaborent à différentes tâches afin de concevoir le projet. C'est également l'avis de Weinkauff et Hoegl (2002) et de Pearce (2004), qui mentionnent qu'un leadership partagé sera approprié à cette phase lorsque l'équipe est formée d'experts qui souhaiteraient s'influencer mutuellement sur la manière d'organiser le projet, d'assigner les rôles, de résoudre les problèmes et les conflits éventuels. Lorsque la nature des tâches du projet ne demande pas d'interdépendance entre les membres de l'équipe, Turner et Müller (2005) suggèrent un style plus directif à l'*exécution*, tel que le souligne également Pearce (2004).

Müller et Turner (2007a, 2007b, 2010a) étudient les comportements de leadership selon l'industrie pour s'apercevoir que différentes compétences sont requises selon l'industrie où œuvre l'équipe. Ces auteurs étudient différents traits de personnalités du directeur de projet, ainsi que différentes attitudes et compétences (managériales, intellectuelles et émotionnelles), pour les associer au succès ou à l'échec des projets. Par exemple, les projets de l'industrie des technologies de l'information qui ont des buts à atteindre plus flous et moins définis requièrent un style de leadership *transformationnel* axé sur la communication (Müller et Turner, 2010a). Ce style serait également plus approprié pour les projets complexes. Par ailleurs, un style de type *transactionnel* serait plus approprié en ingénierie et pour des projets bien définis. Elkins et Keller (2003) suggèrent également d'adapter les types de leadership à l'industrie, en donnant pour exemple, un leadership *transformationnel* qui est plus approprié pour l'industrie de la recherche et développement (R&D), une industrie dynamique et en constant changement. Jusqu'à ce jour, une grande partie de la recherche sur le leadership dans les équipes de projet s'est tournée vers l'étude des styles de leadership (Clarke, 2012a).

Des études récentes démontrent que le leadership est un facteur critique influençant les processus d'équipe et la qualité du travail d'équipe (Müller et Turner, 2010a; Turner et

Müller, 2005). Yang *et al.* (2011) concluent que les styles de leadership *transactionnel* et *transformationnel* améliorent les relations entre coéquipiers et le travail d'équipe mesuré par la communication, la collaboration et la cohésion. Certains chercheurs étudient l'influence du travail d'équipe sur la performance (Hoegl et Parboteeah, 2003; Hoegl *et al.*, 2004) par le construit de *Teamwork Quality*. Ce dernier a été repris et validé empiriquement dans plusieurs études démontrent qu'il est positivement relié à la performance de l'équipe et au succès individuel (Easley *et al.*, 2003; Hoegl et Parboteeah, 2003; Hoegl et Parboteeah, 2006; Hoegl et Proserpio, 2004; Hoegl *et al.*, 2004)

Toute cette littérature sur les différents styles ou comportements de leadership à adapter selon la situation, l'étape ou le type de projet, a pour prémisse que le directeur de projet possède toutes les habiletés requises pour adopter tour à tour ces styles, ce qui n'est pas toujours le cas (Clarke, 2012b). En fait, l'auteur ajoute que cette constatation, couplée à une complexité grandissante des projets, pointe vers le partage du leadership avec les membres de l'équipe.

1.4.2 L'impact du leadership partagé sur l'équipe de projet

Dans un monde où les projets et les tâches se complexifient, le leader formel a de plus en plus de difficulté à remplir seul toutes les fonctions de leadership requises pour réussir (Day *et al.*, 2004). C'est ainsi que le leadership partagé au sein de l'équipe peut favoriser l'atteinte des objectifs. En effet, le leader ne possède pas nécessairement toutes les connaissances, les habiletés, les capacités et le réseau de contacts pour accomplir tous ces rôles de leadership (Burke *et al.*, 2003). Ces derniers ajoutent que le recours au leadership partagé peut alors engendrer une meilleure utilisation des ressources en misant aussi sur les forces des coéquipiers (connaissances, habiletés, expertise, attitudes, perspectives, contacts et temps disponible) et non seulement sur celles du leader formel. Pearce *et al.* (2009) mentionnent que le leadership partagé permet une réponse plus rapide aux nombreuses demandes qui proviennent des environnements de plus en plus exigeants pour les leaders et leurs coéquipiers.

Dans une des premières études sur le sujet au début des années 2000, Pearce et Sims (2002) constatent que le leadership partagé est un excellent prédicateur de l'efficacité de l'équipe, à partir de données provenant d'un échantillon de 71 équipes travaillant pour un fabricant automobile. Sivasubramaniam *et al.* (2002) obtiennent des résultats analogues avec une étude effectuée auprès de 154 étudiants répartis en 41 équipes. De plus, ils constatent que les équipes démontrant du leadership partagé *transformationnel* atteignent un plus haut niveau de performance que les autres. Dans un autre contexte, à partir de 220 entreprises en démarrage (*startups*), Ensley *et al.* (2006) obtiennent un résultat similaire où le leadership partagé s'avère être un prédicateur de la performance supérieure au leadership vertical. Dans les trois recherches précédentes, le leadership vertical est également un prédicateur de performance, mais dans une moindre mesure que le leadership partagé. Tel que le font remarquer Denis *et al.* (2012), ces résultats ne proposent pas la fin du leadership vertical, mais plutôt que ces deux types de leadership sont complémentaires.

Par contre, Mehra *et al.* (2006) présentent des résultats différents lors d'une étude réalisée avec 28 équipes de vente. Mobilisant l'analyse des réseaux sociaux, ils n'ont pas pu démontrer que la distribution du leadership était associée nécessairement à une performance supérieure. Toutefois, les équipes démontrant un leadership distribué entre un leader formel et un leader émergent, appelé *distributed-centered leadership* par les auteurs, obtenaient une performance supérieure à celles dont le leadership était concentré autour du leader vertical seulement, soutenant la complémentarité de ces deux leaderships. Leur recherche apporte une importante contribution au champ en soulignant que ce ne sont pas tous les types de distribution du leadership partagé qui engendrent une performance supérieure au leadership vertical. De plus, ils attribuent cette découverte au fait d'avoir analysé leurs données par les réseaux sociaux, ce qui leur a permis de visualiser les liens entre les coéquipiers et le leader formel et d'y associer un type de distribution.

Dans leur étude comprenant 59 équipes d'étudiants, Carson *et al.* (2007) analysent également le partage de l'influence à l'aide des réseaux sociaux. Leurs résultats démontrent l'impact positif du leadership partagé sur la performance de l'équipe, telle qu'évaluée par les clients.

Solansky (2008) visualise également la distribution du leadership à partir de sociogrammes qui identifient les différents rôles qu'occupent les coéquipiers de son échantillon composé de 20 équipes d'étudiants universitaires. Un aspect original de cette étude est le recours à un journal personnel dans lequel les coéquipiers notent l'évolution ou les changements remarqués dans le fonctionnement de l'équipe. Ces données, groupées aux sociogrammes, lui permettent d'évaluer le partage de leadership dans chacune des équipes. Ses résultats démontrent que les membres dont les équipes partagent leur leadership sont plus confiants, plus satisfaits et ont un sentiment d'appartenance plus grand puisqu'ils sont étroitement impliqués dans le processus de création pour l'atteinte des objectifs.

Adoptant également l'analyse des réseaux sociaux, Small et Rentsch (2010) constatent que le leadership partagé est un précurseur de la performance de l'équipe. Avec leur échantillon formé de 60 équipes d'étudiants universitaires, ils ont effectué 2 mesures au cours du semestre à environ 6 semaines d'intervalle. Cette étude longitudinale démontre le développement du leadership partagé en fonction du temps, puisqu'il est moins présent au début de la collaboration et qu'il s'est intensifié dans un intervalle de 6 semaines.

Dans une étude effectuée auprès de 26 équipes de projet travaillant dans une firme de consultants, Hoch *et al.* (2010) constatent que le leadership partagé améliore la performance de l'équipe et que la diversité d'âge et la coordination sont des modérateurs de cette relation. En effet, la diversité d'âge et la coordination compensent lorsque le leadership partagé est peu développé dans l'équipe afin de favoriser la performance. Le leadership partagé était mesuré à partir de deux cibles (équipe et coéquipier) par des questionnaires pour en évaluer les styles de leadership prédominants.

À partir d'un échantillon formé de 180 étudiants universitaires répartis en 45 équipes, Bergman *et al.* (2012) proposent des fonctions de leadership réparties en quatre catégories à partir des comportements de Yukl (2010), soit l'orientation vers la tâche (*task-oriented*), la relation (*relation-oriented*) et le changement (*change-oriented*), auxquels ils ajoutent la gestion des interfaces ou des frontières de l'équipe (*spanning-behaviors*). À partir de leurs

résultats, ils concluent que les équipes qui ont démontré du leadership partagé ont également amélioré le fonctionnement de leur équipe (moins de conflits, plus de consensus lors de décisions, plus de confiance et de cohésion entre eux).

Dans une recherche longitudinale portant sur un semestre, Drescher *et al.* (2014) étudient 142 équipes d'étudiants universitaires qui réalisent une simulation stratégique. Ils constatent que plus les fonctions de leadership sont distribuées entre les coéquipiers (ce qui constitue leur mesure du leadership partagé) et plus la confiance augmente entre eux, de même que la performance de l'équipe. La confiance est un médiateur dans cette relation.

Les études présentées dans ce survol convergent vers la démonstration que le leadership partagé favorise la performance des équipes, comme le fait également le leadership vertical. De plus, plusieurs d'entre elles démontrent que les équipes qui partagent leur leadership réussissent mieux que celles qui ne le partagent pas. « There is sufficient evidence in these and similar studies to argue that teams in which leadership is shared are considered effective » (Fitzsimons *et al.*, 2011, p. 317). Toutefois, trois récentes méta-analyses viennent apporter un éclairage intéressant et plus nuancé sur le phénomène.

Dans une récente méta-analyse, Nicolaidis *et al.* (2014) examinent la relation entre le leadership partagé et la performance auprès de 54 études indépendantes comprenant 3882 équipes. Leurs résultats démontrent que le leadership partagé engendre des effets positifs importants sur la performance, et au-delà de l'effet du leadership vertical. De plus, ils constatent que le leadership partagé contribue à la performance par l'augmentation de la confiance de l'équipe envers ses capacités (*team confidence*). Ils ont également observé que le leadership partagé favorise particulièrement l'efficacité lorsque les coéquipiers sont fortement interdépendants, c'est-à-dire qu'ils travaillent étroitement ensemble et coordonnent leurs actions. De plus, les chercheurs rappellent que l'interdépendance favorise la familiarité, ce qui entraînera les coéquipiers à être plus réceptifs à accepter l'influence de leurs collègues. Par ailleurs, la taille et le type d'équipe n'ont pas démontré de résultats significatifs, tandis que la durée de collaboration de l'équipe (*team tenure*) a engendré un effet inattendu sur la

relation entre le leadership partagé et la performance. Selon l'analyse de Nicolaides *et al.* (2014), plus la durée de la collaboration est longue et plus l'effet du leadership partagé sur la performance diminue. Ces résultats étonnants sont toutefois contredits par une autre méta-analyse récente, celle de Wang *et al.* (2014). Ces derniers obtiennent en effet des résultats contraires pour cet aspect particulier, soit la durée de collaboration (*team tenure*). En effet, leurs résultats suggèrent que le temps permet au leadership partagé de se développer et de faciliter ainsi les processus d'équipe et d'améliorer la performance. Par ailleurs, les résultats de l'étude de Zwikael et Unger-Aviram (2010) corroborent ceux de Wang *et al.* (2014) en concluant également que plus la durée du projet augmente et plus l'efficacité des processus d'équipe se développe.

Wang *et al.* (2014) cumulent 42 études indépendantes pour conclure que le leadership partagé améliore l'efficacité de l'équipe, même en présence de leadership vertical. Ils ajoutent que ces résultats sont une démonstration de l'effet positif du leadership partagé dans l'atteinte des objectifs de l'équipe. De plus, dans l'amélioration des processus d'équipe, le leadership partagé vient favoriser le développement de la confiance, de la coopération et de la cohésion. Cette amélioration des processus d'équipe vient à son tour bonifier la performance de l'équipe. Enfin, ils constatent que lorsque les coéquipiers sont des travailleurs du savoir, interdépendants avec une tâche complexe à réaliser, alors la relation entre le leadership partagé et la performance s'accroît. Ils ajoutent : « This finding provides further insight into the circumstances under which shared leadership might provide the most utility » (Wang *et al.*, 2014, p. 191). Ces résultats sont toutefois contraires à ceux obtenus par D'Innocenzo *et al.* (2014) dans leur méta-analyse récente sur le sujet, puisque ces derniers concluent que le leadership partagé ne semble pas être bénéfique en terme de performance pour les équipes dont la tâche est très complexe.

Dans leur méta-analyse, D'Innocenzo *et al.* (2014) étudient le phénomène à partir d'un échantillon formé de 43 études, représentant 3198 différents types d'équipes dans de nombreuses industries. Comme pour les méta-analyses précédentes, leurs résultats démontrent une relation positive entre le leadership partagé et la performance de l'équipe. Par

ailleurs, ils soulignent que l'effet de taille est plus faible lorsque les échantillons sont formés d'équipes d'étudiants, plutôt que des équipes in situ. Ce résultat est important puisque les échantillons formés d'étudiants constituent la majorité des équipes étudiées dans ce domaine. À la lumière de leur méta-analyse, ils concluent que ce type d'échantillon engendre des résultats conservateurs par rapport à l'effet du leadership partagé en organisation (D'Innocenzo *et al.*, 2014).

Par ailleurs, leurs résultats démontrent que la magnitude de la relation entre le leadership partagé et la performance varie selon l'opérationnalisation adoptée. En effet, lorsque l'analyse des réseaux est privilégiée, ils observent une plus forte corrélation entre le leadership partagé et la performance, que lorsqu'une autre stratégie d'analyse est employée (ex : agrégation). Les résultats de Nicolaides *et al.* (2014) vont dans le même sens en présentant une tendance marginale en faveur de l'analyse réseaux qui présente de meilleures validités que l'agrégation des données. Toutefois, ils ajoutent qu'il faudra attendre un plus grand nombre d'études mobilisant chaque type d'opérationnalisation avant de pouvoir conclure. Quant à Wang *et al.* (2014), ils ont également étudié cet aspect pour conclure que l'opérationnalisation n'a pas d'effet, c'est-à-dire que peu importe le type de mesure et d'analyse privilégiés, la relation positive entre le leadership partagé et la performance n'en sera pas affectée et demeurera essentiellement la même.

1.5 Le contexte favorable au développement du leadership partagé

La majorité des chercheurs du domaine ont un discours favorable au leadership partagé dans les équipes de projet : « The optimistic tone of many of the articles suggests that shared and distributed leadership are seen as a solution to many of these issues » (Fitzsimons *et al.*, 2011, p. 313). Pourtant, le leadership partagé n'est pas souhaitable ou nécessaire dans toutes les situations, pas plus qu'il n'est la solution à tous les problèmes rencontrés par les équipes : « Shared leadership is not a one-size-fits-all proposition » (Pearce, 2004, p. 55). D'ailleurs, il ne se développera pas non plus dans tous les contextes.

Selon Pearce et Manz (2004), le leadership partagé est particulièrement approprié aux équipes dont les membres possèdent un haut niveau d'expertise et d'expérience, et recherchent de l'autonomie dans leur travail. Communément appelés des travailleurs du savoir (*knowledge workers*), ces employés sont particulièrement répandus au sein des équipes de projet où ils représentent la majorité des coéquipiers (Bligh *et al.*, 2006). Pearce (2004) et Pearce et Manz (2005) affirment que l'accroissement de l'intérêt envers le leadership partagé est principalement dû à une augmentation d'organisations employant des travailleurs du savoir (*knowledge-based organizations*). Ces chercheurs attribuent également la popularité grandissante du leadership partagé à la propagation du travail d'équipe dans les organisations.

Dans les contextes caractérisés par une tâche complexe effectuée par des employés hautement qualifiés et très scolarisés, le leadership partagé devient une source fréquente de leadership plutôt que l'exception (Sergi *et al.*, 2012). Ces contextes pluralistes, où le pouvoir est diffus, se retrouvent particulièrement dans les firmes de services professionnels, les hôpitaux, les universités, les organisations artistiques et les coopératives (Denis *et al.*, 2007). En fait, dans ces contextes, le leader n'a pas vraiment le choix de partager ou non : « Here, leadership is taken, not given, and a plurality of leaders is needed because no single individual alone could conceivably bridge the sources of influence, expertise, and legitimacy needed to move a complex social system forward constructively » (Denis *et al.*, 2012, p. 272). C'est pourquoi l'équipe de projet, située dans une organisation pluraliste, constitue un terreau fertile à l'étude du leadership et plus particulièrement du leadership partagé (Pearce, 2004).

Mis à part ces conditions prépondérantes, les chercheurs du domaine ont identifié de nombreuses conditions qui favorisent le développement du leadership partagé, dont la majorité se retrouve communément dans les équipes de projet. Parmi toutes ces conditions, celles qui reviennent le plus fréquemment sont l'interdépendance, la complexité de la tâche et la créativité nécessaire pour l'accomplir, ainsi qu'une structure organisationnelle matricielle (Pearce, 2004; Weinkauff et Hoegl, 2002). Selon Pearce et Sims (2002), la condition essentielle de base pour que le leadership partagé puisse se développer est la volonté des coéquipiers de s'impliquer plus activement dans l'équipe, jusqu'au point de vouloir en

partager la responsabilité. En plus de vouloir exercer eux-mêmes cette influence, les coéquipiers doivent accepter l'influence de leurs pairs afin que le phénomène puisse se développer (Cox *et al.*, 2003). Toutefois, cette volonté ne se retrouve pas nécessairement dans toutes les équipes de projet, puisque le type de projet, le contexte et la culture organisationnelle jouent également un grand rôle dans le développement du leadership partagé (Hoegl *et al.*, 2011). En fait, la volonté des coéquipiers peut être exacerbée par un gestionnaire motivé à partager son pouvoir, ce qui survient plus aisément si l'organisation valorise un tel comportement pour atteindre ses objectifs (Denis *et al.*, 2012). Même si le discours officiel de l'organisation favorise le leadership partagé, Pearce (2004) ajoute que le leader reviendra à un leadership plus directif s'il est évalué différemment par la suite, par exemple si son système de rémunération va à l'encontre du partage de son leadership.

Burke *et al.* (2006a; 2006b) affirment que les conditions suivantes favorisent le partage des fonctions de leadership dans une équipe : 1) que les coéquipiers connaissent les charges de travail des autres membres; 2) qu'ils soient prêts à aider un collègue qui reprendrait des fonctions de leadership; 3) qu'il y ait la présence d'un climat de confiance et de respect (dans l'équipe et dans l'organisation). Avant de s'engager dans le partage des fonctions de leadership, les coéquipiers doivent avoir la volonté de partager ces fonctions et posséder les habiletés nécessaires (Hoegl *et al.*, 2011; Houghton *et al.*, 2003). Ces habiletés peuvent être développées chez les coéquipiers et le leader par une organisation qui souhaite favoriser un tel comportement parmi ses équipes de projet (Jackson, 2000; Pearce, 2004). De plus, pour que le leadership partagé se développe, un certain niveau d'engagement et de cohésion doit également prévaloir dans l'équipe (Hooker et Csikszentmihalyi, 2003). En fait, le lien particulier qui unit la cohésion et le leadership partagé a été souligné à la section 1.2.5.5. Enfin, le concept de self-leadership des membres de l'équipe est considéré par certains chercheurs comme une importante condition initiale au leadership partagé, puisqu'un individu doit être capable de s'influencer lui-même avant de pouvoir influencer les autres (Houghton *et al.*, 2003). Sans être exhaustif, le tableau 1.2 résume les principales conditions favorables associées au développement du leadership partagé dans un contexte d'équipe de projet, telles que répertoriées dans la littérature.

Tableau 1.2

Conditions favorables au développement du leadership partagé répertoriées dans la littérature

Conditions	Références
Individuelle (les coéquipiers)	
Travailleurs du savoir / Compétence, expérience, formation	Pearce (2004), Conger et Pearce (2003); Mayo <i>et al.</i> (2003); (Pearce et Manz, 2004)
Engagement	Hooker et Csikszentmihalyi (2003); Salas <i>et al.</i> (2009)
Motivation	Solansky (2008)
Self-leadership	Houghton <i>et al.</i> (2003); Manz et Sims (1980)
Acceptation de l'influence des pairs	Cox <i>et al.</i> (2003)
Le leader (directeur de projet)	
Volonté de partager son pouvoir	Hackman et Wageman (2007); Pearce (2004); Pearce et Sims (2002)
Style de leadership prédominant	
L'équipe	
But commun	Carson <i>et al.</i> (2007)
Climat d'ouverture	Burke <i>et al.</i> (2003); Burke <i>et al.</i> (2006a); Burke <i>et al.</i> (2006b)
Cohésion	Bergman <i>et al.</i> (2012); Hooker et Csikszentmihalyi (2003); Seibert <i>et al.</i> (2003)
Communication	Carson <i>et al.</i> (2007); Fletcher et Käufer (2003); Seibert <i>et al.</i> (2003)
Confiance mutuelle	Shamir et Lapidot (2003)
Connaissance initiale de la tâche	Burke <i>et al.</i> (2003); Carson <i>et al.</i> (2007); Conger et Pearce (2003)
Différenciation des rôles	Seers <i>et al.</i> (2003)
Familiarité	Barling <i>et al.</i> (2010); Cox <i>et al.</i> (2003)
Multiples échanges entre coéquipiers	Seers <i>et al.</i> (2003)
Proximité	Conger et Pearce (2003); Cox <i>et al.</i> (2003)
Support mutuel	Burke <i>et al.</i> (2006a); Burke <i>et al.</i> (2006b); Carson <i>et al.</i> (2007)
Statuts entre les coéquipiers	Mayo <i>et al.</i> (2003)
Taille	Feldman (1973); Pearce et Sims (2002); Seers, Keller, & Wilkerson, 2003
Valeurs et normes communes	Seibert <i>et al.</i> (2003); Shamir et Lapidot (2003)
La tâche (le projet)	
Complexité	Conger et Pearce (2003); Pearce (2004); Mayo <i>et al.</i> (2003); (Sergi <i>et al.</i> , 2012); (Day <i>et al.</i> , 2004); (Carson <i>et al.</i> , 2007)
Créativité	Pearce (2004)
Interdépendance	Bligh <i>et al.</i> (2006); Mayo <i>et al.</i> (2003) Pearce (2004); Shamir et Lapidot (2003)
L'organisation	
Formation sur les habiletés de leadership	Jackson (2000); Craig L. Pearce, 2004
Partage de l'influence valorisé	Carson <i>et al.</i> (2007)
Système de récompenses favorisant le partage d'influence	Denis <i>et al.</i> (2012); Pearce (2004); Shamir et Lapidot (2003)
Support de la Direction et coaching	

1.5.1 Les limites au développement du leadership partagé

Seers *et al.* (2003) énumèrent quelques barrières au développement du leadership partagé, soit l'émergence d'un ou deux leaders forts qui centralisent l'influence, ainsi que la conception implicite du leadership qu'ont les membres et qui se conjugue au singulier en conférant un rang inférieur aux subordonnés. Dans la même lignée que Seers et ses collègues, Jackson (2000) considère qu'un des plus grands obstacles au développement du leadership partagé est la mentalité des individus ou la manière dont ils voient les choses, ce qu'elle apparente aux modèles mentaux. Elle explique que l'attitude des coéquipiers et du leader face au partage des fonctions de leadership, ainsi que les représentations mentales qu'ils en ont de l'influence et du leadership, peuvent constituer la plus grande limite au développement de ce phénomène au sein de l'équipe.

1.5.2 Les paradoxes du leadership partagé

Bien que le leadership partagé soit associé à des conséquences positives dans la plupart des études, Fletcher et Käufer (2003) font ressortir les plus importantes contradictions de ce phénomène. Le premier paradoxe du leadership partagé est le besoin qu'a la hiérarchie de créer moins de hiérarchie, ce qui peut engendrer des demandes conflictuelles auprès du leader qui souhaite encourager l'équipe vers un plus grand partage de leadership tout en agissant en même temps comme un pair, parmi les coéquipiers (Pearce, 2004). De plus, le leader qui fait la promotion du partage de leadership au sein de son équipe peut parfois contrevenir à son propre intérêt lorsque vient le temps d'être promu, à moins que ce comportement ne soit valorisé dans la culture de l'organisation (Fletcher et Käufer, 2003).

Ces derniers présentent un autre paradoxe qui se situe au niveau du discours du leader, qui peut parfois se dissocier de ses gestes. En effet, même si un leader favorise le partage de son pouvoir et encourage la responsabilisation des membres de son équipe, il avouera bien souvent que ce n'est pas de cette manière qu'il aurait pu se frayer un chemin vers un poste de

direction. Certaines organisations peuvent tenir un discours favorable au leadership partagé, mais ne pas considérer dans les faits ce type de comportements dans l'évaluation de leurs leaders lorsque vient le temps d'octroyer des promotions.

Par ailleurs, les habiletés requises par un leader pour favoriser ce partage de leadership ne sont pas les mêmes que celles requises dans un environnement plus compétitif de leadership traditionnel (Fletcher et Käufer, 2003). En effet, les compétences relationnelles sont plus sollicitées avec le leadership partagé, surtout s'il contribue au développement des habiletés des employés. De plus, ce ne sont pas tous les leaders qui acceptent de partager leur pouvoir, souvent parce qu'ils se sentent menacés par cette situation.

Enfin, le partage des fonctions de leadership entre plusieurs individus dans l'équipe devrait en principe faciliter le rôle du leader formel, en le réduisant. Paradoxalement, cette situation pourrait lui occasionner des difficultés de coordination ou engendrer des luttes de pouvoir au sein des coéquipiers, ce qui viendrait alors nuire au fonctionnement de l'équipe (Hackman et Katz, 2010). C'est en effet une des causes retenues par Nicolaidis *et al.* (2014) pour expliquer leurs résultats qui démontrent que plus la durée de la collaboration est longue et plus l'effet du leadership partagé sur la performance diminue.

À partir des exemples précédents, le lecteur pourrait être porté à penser que le leadership partagé est généralement favorisé par la hiérarchie comme un privilège que l'on donne, sans qu'il soit spontanément émergent des membres eux-mêmes. Ce n'est pas le cas, puisque même dans des circonstances où un leader ne le souhaite pas, le phénomène peut se développer à partir de la volonté des membres de l'équipe, supportée par un contexte favorable (Denis *et al.*, 2012).

1.6 Les pistes de recherches à explorer

La revue de littérature que nous venons de présenter confirme qu'il y a encore beaucoup d'aspects incompris dans le phénomène du leadership partagé qui est plus activement étudié depuis une quinzaine d'années seulement. En effet, ce champ d'études propose de nombreuses pistes de recherche peu explorées et plusieurs questions sont toujours à approfondir. De cette revue de littérature ont été extraites les principales pistes de recherche identifiées par les chercheurs du domaine. Ainsi, le lecteur pourra constater qu'elles sont nombreuses, ce qui fait de notre objet de recherche un domaine de choix pour un chercheur intéressé à s'y impliquer.

Conditions favorables : Selon l'avis de plusieurs chercheurs (Carson *et al.*, 2007; Clarke, 2012b; Conger et Pearce, 2003; Fitzsimons *et al.*, 2011; Pearce et Sims, 2002; Seers *et al.*, 2003; Shamir et Lapidot, 2003; Small et Rentsch, 2010; Yammarino *et al.*, 2012), un des premiers aspects à explorer se situe au niveau des conditions qui favorisent le développement du leadership partagé. En effet, Bergman *et al.* (2012) soulignent que bien peu d'études empiriques les ont validées à ce jour. Certains chercheurs (Byrne et Barling, 2015; Nicolaidis *et al.*, 2014; Pearce, 2004) suggèrent d'explorer différents contextes afin de déterminer lesquels bénéficieraient le plus du partage de leadership et dans quelles circonstances le phénomène serait le plus approprié. Burke *et al.* (2003) ajoutent qu'il serait également intéressant d'en apprendre davantage sur le climat à mettre en place si on souhaite favoriser le partage du leadership dans une équipe. L'impact de la composition de l'équipe sur sa performance et son évolution est également méconnu (Mathieu *et al.*, 2008), ainsi que l'effet de travailler à plusieurs projets simultanément (Kozlowski et Ilgen, 2006), ce qui réduit le temps consacré à chacun d'eux. Tel que le font remarquer D'Innocenzo *et al.* (2014), il reste énormément à découvrir au niveau de l'interaction entre le contexte et le développement du leadership partagé. Enfin, Nicolaidis *et al.* (2014) et D'Innocenzo *et al.* (2014) réclament d'identifier les conditions favorables à différents niveaux, celui de la tâche, de l'équipe et du contexte organisationnel.

Mécanismes de développement : Les mécanismes par lesquels les coéquipiers partagent le leadership sont encore méconnus (Bergman *et al.*, 2012; Nicolaides *et al.*, 2014; Solansky, 2008). Il y a dix ans, Pearce (2004) se posait des questions qui sont toujours à éclaircir : Comment le leadership partagé se développe-t-il ? Et particulièrement pour les équipes basées sur la connaissance (*knowledge-based teams*)? Comment les leaderships vertical et partagé cohabitent-ils? Comment faciliter cette cohabitation? Comme les précédentes, cette question de cohabitation entre le leadership partagé et le leadership vertical mérite encore d'être explorée aujourd'hui (Nicolaides *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2014).

Études empiriques et type d'échantillon : Seibert *et al.* (2003) réclament des études empiriques afin de valider les théories et les modèles proposés à ce jour pour expliquer le phénomène. Tel que le lecteur a pu le constater à la section 1.4.2, de nombreuses études sur le leadership partagé ont recours à des échantillons formés d'étudiants universitaires. À son époque, Tuckman (1965) réclamait déjà un plus grand nombre d'études effectuées in situ, ce qui a tout de même été fait depuis, mais pas suffisamment aux yeux de McGrath *et al.* (2000). Afin d'étudier le leadership partagé, certains chercheurs (Burke *et al.*, 2006b; Denis *et al.*, 2010; Lindgren et Packendorff, 2009) suggèrent en effet de privilégier les études empiriques en organisation, au cœur des équipes. Ils soulignent toutefois le défi que représente ce type d'étude, de par la proximité que doit avoir le chercheur avec les sujets étudiés. Carson *et al.* (2007) réclament eux aussi des études effectuées auprès d'équipes dans leur contexte, dans leur milieu de travail. Même s'ils considèrent que les équipes d'étudiants sont de vraies équipes, ils suggèrent à leurs collègues d'avoir recours à des échantillons formés d'équipes en organisation, même si elles sont plus difficiles à recruter que les équipes d'étudiants. De plus, les résultats de D'Innocenzo *et al.* (2014) démontrent que les échantillons formés d'étudiants, qui constituent la majorité des équipes étudiées dans ce domaine, engendrent des résultats conservateurs par rapport à l'effet du leadership partagé mesuré auprès d'équipes en organisation.

Opérationnalisation : L'opérationnalisation du phénomène est un aspect à approfondir, puisque de récentes méta-analyses ont obtenu des résultats différents à cet égard. En effet,

Nicolaides *et al.* (2014) et D'Innocenzo *et al.* (2014) démontrent que le type de mesure a une incidence sur l'ampleur de l'effet du leadership partagé sur la performance, tandis que les résultats obtenus par Wang *et al.* (2014) concluent que le type d'opérationnalisation n'a pas d'effet. D'Innocenzo *et al.* (2014) suggèrent de mobiliser simultanément ces différentes opérationnalisations dans une même étude, afin de les comparer et d'évaluer l'éclairage additionnel fourni par chacune d'elle.

Réseaux sociaux : Plusieurs chercheurs considèrent que l'analyse des réseaux sociaux est un champ très prometteur pour permettre de comprendre ce phénomène, entre autres, par la visualisation de la distribution de l'influence entre les coéquipiers et par une compréhension approfondie de leurs interactions (au niveau individuel et au niveau du réseau) (Carson *et al.*, 2007; Carter *et al.*, 2015; Contractor *et al.*, 2012; Cullen *et al.*, 2012; D'Innocenzo *et al.*, 2014; Mehra *et al.*, 2006; Nicolaides *et al.*, 2014; Seibert *et al.*, 2003; Small et Rentsch, 2010).

Fonctions partagées : Le partage des fonctions entre les membres demeure un aspect peu exploré (Conger et Pearce, 2003; Locke, 2003; Mathieu *et al.*, 2008; Morgeson *et al.*, 2010; Small et Rentsch, 2010; Solansky, 2008). Small et Rentsch (2010) se demandent également si les fonctions partagées varient selon le style de leadership du leader formel. Puisque les comportements de leadership varient en fonction du temps, il serait intéressant d'étudier longitudinalement le développement du partage des fonctions de leadership (Byrne et Barling, 2015). Par ailleurs, la typologie des fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010) pourrait être mobilisée afin d'étudier lesquelles sont partagées par les leaders émergents (D'Innocenzo *et al.*, 2014).

Effets du leadership partagé : Shamir et Lapidot (2003) rappellent qu'il reste encore bien des éléments à approfondir du côté des effets du leadership partagé, autant du côté des effets positifs et souhaitables que des effets négatifs et pervers (Conger et Pearce, 2003; Wegge *et al.*, 2012). « Shared leadership does not guarantee a work team's success. Sharing leadership makes the team environment more complex, and so the team's cohesiveness and ability to

communicate become more important than if a single individual were the leader » (Solansky, 2008, p. 339).

Multiniveau : De plus, Burke *et al.* (2006b) insistent sur le caractère multiniveau des phénomènes d'équipe et sur l'importance d'en tenir compte dans les mesures, comme le soulignent également Kozlowski *et al.* (1999; 2000), ainsi que McGrath *et al.* (2000). « It is time to reorient our thinking about small groups to make it fundamentally dynamic, to refocus group research on the group as a distinct level of analysis in interaction with other levels, and to take time and history in groups seriously » (McGrath *et al.*, 2000, p. 95). De nos jours, on réclame encore des études multiniveaux pour l'étude de ce phénomène (Nicolaidis *et al.*, 2014). Chiocchio et Hobbs (2014) présentent les quatre niveaux à considérer dans les études sur les processus d'équipe, et plus particulièrement pour les équipes de projet : l'individu, l'équipe, l'organisation et le temps.

Études longitudinales : Plusieurs chercheurs suggèrent d'étudier le leadership partagé à l'aide d'un design longitudinal, puisqu'il s'agit d'un processus dynamique émergent (Bennis, 2007; Bergman *et al.*, 2012; Carson *et al.*, 2007; Mehra *et al.*, 2006; Wang *et al.*, 2014)). Et même si ces études longitudinales sont souhaitées depuis des années, les chercheurs continuent de les réclamer encore de nos jours (Byrne et Barling, 2015; Chiocchio et Hobbs, 2014; D'Innocenzo *et al.*, 2014; Hobbs *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2014). En effet, peu d'études longitudinales ont été effectuées à ce jour dans ce domaine, sauf pour de rares exceptions (Acar, 2010; Carte *et al.*, 2006; Drescher *et al.*, 2014; Small et Rentsch, 2010). Nicolaidis *et al.* (2014) ajoutent que plusieurs temps de mesure sont nécessaires afin de pouvoir observer l'évolution de la distribution de l'influence. Suite à leur méta-analyse, ils concluent :

Finally, as many have noted, shared leadership is a process, and time has to be taken into account in order to understand it. Therefore, it is essential that future researchers implement longitudinal designs in its study. In our searches we only found a handful of studies that included more than one time point. (Nicolaidis *et al.*, 2014, p. 938).

Études qualitatives et mixtes : Clarke (2012b) réclame des études longitudinales et qualitatives afin de capturer les variables contextuelles et les conditions qui influencent le développement du leadership partagé. Selon lui, c'est ainsi que la compréhension du phénomène pourra évoluer. Vanderwaerde *et al.* (2011) sollicitent eux aussi des études qualitatives pour étudier l'évolution des processus de leadership. Plusieurs autres chercheurs (Marks *et al.*, 2001; Mathieu *et al.*, 2008; Stentz et Matkin, 2012) proposent de mobiliser un design mixte, en utilisant simultanément des méthodes quantitative et qualitative, ainsi qu'une multitude de sources de données, pour une meilleure compréhension du phénomène.

Ces nombreuses pistes à explorer démontrent que le leadership partagé, particulièrement au sein des équipes de projet, est un champ de recherche ouvert et accueillant pour de nouvelles études dans le domaine.

1.7 Une opportunité de contribution par cette recherche doctorale

La revue de littérature présentée dans ce chapitre permet de mettre en lumière plusieurs constats concernant le leadership partagé. En effet, de nombreux aspects du phénomène requièrent des études additionnelles, soit parce que les chercheurs obtiennent des résultats contradictoires ou bien parce que le phénomène est encore méconnu. De notre analyse du sujet, nous en retirons le bilan suivant qui compose en fait les prémisses de notre recherche.

Nous avons vu que le leadership partagé est présenté dans la littérature sous deux conceptualisations différentes : partage de l'influence et partage des fonctions de leadership. En fait, même lorsque les chercheurs incluent ces deux conceptualisations dans leurs définitions, ils orientent ensuite leur recherche vers l'une ou l'autre et n'en mesurent qu'une seule d'entre elles, à l'exception de l'étude réalisée par Sanders (2006) dans le cadre de sa thèse de doctorat. Tout comme elle, nous croyons que ce concept doit être mesuré en fonction de sa définition complète, incluant ses deux conceptualisations. C'est ainsi que nous pourrions obtenir une vision globale du phénomène, autant au niveau du partage de l'influence entre les

coéquipiers que du partage des fonctions de leadership. Alors, c'est ce que nous proposons de faire dans la présente recherche.

Par ailleurs, nous savons qu'il existe quelques opérationnalisations du leadership partagé pour mesurer le partage de l'influence et des fonctions (voir le tableau 1.1). Actuellement, il n'y a pas de consensus parmi les chercheurs sur l'effet du type d'opérationnalisation mobilisé sur les résultats obtenus. Certains y voient un effet (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaidis *et al.*, 2014), tandis que d'autres n'en observent aucun (Wang *et al.*, 2014).

There is certainly no right way to measure this complex phenomenon (shared leadership). Every approach has a different focus with different advantages and disadvantages. One's choice of measure should always depend on the research question and is probably also strongly influenced by practical concerns. (Gockel et Werth, 2010, p. 179).

Dans les études recensées dans la littérature, les chercheurs choisissent l'une ou l'autre de ces opérationnalisations. À l'exception des travaux de Sanders (2006), aucun autre chercheur à notre connaissance n'a effectué une comparaison de différentes opérationnalisations à partir d'un même échantillon. Nous effectuerons ce type de comparaison dans notre étude.

D'autre part, l'analyse des réseaux sociaux est de plus en plus considérée comme une avenue prometteuse pour étudier le leadership partagé, entre autres parce qu'elle permet de visualiser le réseau d'influence et les leaders qui émergent au sein de l'équipe (Carter *et al.*, 2015; D'Innocenzo *et al.*, 2014; Mehra *et al.*, 2006; Nicolaidis *et al.*, 2014). « Social Networks approaches are highly suitable for studying leadership as relational, situated in specific contexts, involving patterned processes, and both formal and/or informal influence » (Carter *et al.*, 2015, p. 599). Dans la présente étude, nous mobiliserons les réseaux sociaux pour analyser le partage de l'influence au sein des équipes de projet étudiées.

Enfin, un dernier constat tiré de la littérature est qu'il existe un grand nombre de conditions qui favorisent le développement du leadership partagé évoquées par les chercheurs, mais peu

d'entre elles ont été validées empiriquement. De plus, la plupart des concepts mesurés ou validés sont généralement associés à des construits étudiés plus particulièrement en comportement organisationnel, par exemple la cohésion, la confiance mutuelle (*trust*) ou la confiance de l'équipe envers ses capacités (*team confidence*). Et nous constatons que certaines conditions importantes dans un contexte de projet ne sont pas traitées dans la littérature, comme le temps consacré au projet, la taille de l'équipe ou la proximité entre les coéquipiers. Nous proposons donc d'étudier différentes conditions qui entourent particulièrement les équipes de projet, afin de mieux comprendre lesquelles favorisent le développement du leadership partagé.

L'exposé précédent démontre un grand nombre d'éléments à intégrer dans les prochaines études afin de jeter un éclairage nouveau sur le leadership partagé. Nous avons entendu les appels des chercheurs du domaine qui réclament des études in situ explorant les deux conceptualisations du leadership partagé (influence et fonctions) à partir de différentes opérationnalisations du concept et d'un design multiniveau, mixte et longitudinal. Et c'est ce que nous proposons de réaliser dans la présente étude doctorale afin de répondre aux questions de recherche suivantes :

1. Comment se développe le leadership partagé dans une équipe de projet?
 - Comment se distribue l'influence entre les coéquipiers?
 - Qui sont les leaders émergents dans l'équipe ?
 - Quels sont les motifs d'influence ?
 - Comment se distribuent les fonctions de leadership entre les coéquipiers?
 - Quelles sont les fonctions de leadership partagées ?
2. Quelles conditions favorisent le développement du leadership partagé dans une équipe de projet?
3. Qu'est-ce que les différentes opérationnalisations du leadership partagé apportent dans la compréhension du phénomène?
 - Quels sont les avantages et inconvénients de chaque opérationnalisation?

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Le présent chapitre a pour but de présenter les facteurs essentiels à cette étude, soit le contexte et le temps, ainsi que les théories et concepts qui permettront de répondre à nos questions de recherche. De plus, différentes opérationnalisations du leadership partagé seront mobilisées, ainsi que différentes méthodes d'analyses des données, et plus spécifiquement l'analyse des réseaux sociaux et l'analyse qualitative des fonctions de leadership de la typologie de Morgeson, DeRue et Karam (2010). De plus, nous proposons un modèle conceptuel original, bien ancré dans une perspective contingente, ce qui permet de contextualiser cette recherche.

2.1 Les facteurs essentiels à considérer dans notre recherche

Nous avons terminé le chapitre précédent en présentant les questions de recherche suivantes :

1. Comment se développe le leadership partagé dans une équipe de projet?
2. Quelles conditions favorisent le développement du leadership partagé dans ce contexte?
3. Qu'est-ce que les différentes opérationnalisations du leadership partagé apportent dans la compréhension du phénomène?

Afin de répondre à ces questions, nous considérons que certains facteurs sont essentiels et qu'ils doivent être mobilisés dans la présente étude, soit le contexte, le temps et différentes opérationnalisations du leadership partagé. Dans le libellé de la première question, nous cherchons à comprendre le développement du phénomène, ce qui sous-entend que le facteur

temps est un niveau de mesure essentiel à notre recherche. De plus, pour répondre à la deuxième question de recherche, nous délimitons le contexte entourant les équipes de projet, par la mesure des différentes conditions stables et dynamiques. Enfin, pour répondre aux questions 1 et 3, le leadership partagé est étudié à partir de différentes opérationnalisations, ce qui permet d'approfondir autant le partage de l'influence que des fonctions de leadership.

2.2 L'importance du contexte

Certains chercheurs recommandent de considérer un ensemble d'éléments contextuels à plusieurs niveaux lors de l'étude du leadership au sein des équipes (Grabher et Ibert, 2011; Kozlowski et Klein, 2000). En fait, plusieurs chercheurs réclament une plus grande place au contexte dans l'étude du leadership (Hernandez *et al.*, 2011; Hunter *et al.*, 2007; Osborn *et al.*, 2002; Porter et McLaughlin, 2006), comme dans tous les autres domaines du comportement organisationnel d'ailleurs (Johns, 2006). Dans leur revue de la littérature, Porter et McLaughlin (2006) démontrent à quel point le contexte est négligé ou sous-estimé dans l'étude du leadership : « Very seldom was there an intentional assessment of the impact of any part of the organizational context on the leadership phenomenon under consideration » (Porter et McLaughlin, 2006, p. 573). Il y a plus de 25 ans, Gersick (1988) insistait sur l'importance de tenir compte du contexte et de l'environnement plus large dans lesquels évoluent les équipes. Smith (2001) s'est joint à elle pour déplorer que plusieurs études isolent les équipes, ce qui n'est pas représentatif de leur réalité, puisqu'elles n'évoluent pas en vase clos.

Johns (2006) ajoute que l'influence du contexte est souvent sous-estimée ou bien le design de la recherche vise à le contrôler au lieu de mesurer son impact : « I argue that the impact of context on organizational behavior is not sufficiently recognized or appreciated by researchers ». (Johns, 2006, p. 386). L'auteur suggère aux chercheurs de contextualiser leurs études afin de mieux expliquer le développement des hypothèses, la sélection du site et de l'échantillon, le choix des mesures, l'analyse et l'interprétation des données, ainsi que la discussion de leurs résultats. D'Innocenzo *et al.* (2014) partagent d'ailleurs cette opinion, tout

comme Osborn *et al.* (2002) : «...current leadership scholarship is not invalid, but incomplete. ... Leadership and its effectiveness, in large part, is dependant upon the context. Change the context and leadership changes... » (Osborn *et al.*, 2002, p. 797). Enfin, ces chercheurs abondent dans le même sens : « ...there has been increasing recognition in the past 30 years that work groups and teams cannot be understood independent of their context... The message here is clear: Factors impacting team effectiveness are contingent on the team's context. » (Devine *et al.*, 1999, p. 681). Rappelons enfin que le contexte fait partie des quatre caractéristiques fondamentales du leadership selon la définition élaborée par Carter *et al.* (2015).

L'objet central de la présente recherche est le leadership partagé au sein des équipes de projet, et tel que le suggèrent également Hobbs *et al.* (2015), il est essentiel de bien cerner les particularités de ce type d'équipe. Les prochaines sections permettront effectivement d'exposer ce contexte particulier des équipes de projet.

2.2.1 Un groupe ou une équipe ?

D'abord, il est important de statuer sur les termes *équipe* et *groupe* qui sont majoritairement utilisés de manière interchangeable dans la littérature (Chiocchio et Essiembre, 2009; Ilgen *et al.*, 2005; Kozlowski *et al.*, 1999; McGrath et Argote, 2001; Morgeson *et al.*, 2010; Zwikael et Unger-Aviram, 2010), pourtant ils sont différents à notre avis. Par exemple, McGrath et Argote (2001) présente des définitions totalement identiques d'un groupe et d'une équipe qui contiennent trois éléments essentiels : 1) l'interdépendance de la tâche; 2) la conscience d'en faire partie et d'être perçu ainsi par l'extérieur; 3) être ancré dans un système social plus large, par exemple l'organisation. Toutefois, d'autres auteurs font une distinction entre ces concepts, tel que Bass (2008) qui propose cette distinction en se basant sur les travaux de Hackman et Johnson (2003) : « A group is a collection of people with common boundaries, sometimes with broad objectives. A team is a group that is focused on a task with a narrow set of objectives » (Bass, 2008, p. 757).

Hackman (2002) présente les caractéristiques essentielles pour mettre en place une équipe qu'il définit comme une *vraie équipe (a real team)* : 1) une tâche définie; 2) des frontières claires; 3) un certain niveau d'autorité afin de gérer leur processus; 4) un nombre de membres stable sur une certaine période. À partir de différentes définitions qu'ils ont assemblées, Kozlowski et ses collègues proposent cette définition : « Teams are defined as two or more individuals who socially interact, have one or more common goals, exist to perform task-relevant functions, exhibit workflow interdependencies, and are embedded in an organizational context. » (Kozlowski *et al.*, 1999, p. 245). Enfin, cette définition d'une équipe nous apparaît plus englobante et complète :

A team is a collection of individuals who are interdependent in their tasks, who share responsibility for outcomes, who see themselves and who are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems (for example, business unit or the corporation), and who manage their relationship across organizational boundaries. (Cohen et Bailey, 1997, p. 241).

Plusieurs types d'équipes existent dans les organisations, dont les principaux sont les équipes de projet, de production, de service (Chiocchio et Essiembre, 2009), de gestion, équipe consultative (Zwikael et Unger-Aviram, 2010), les cercles de qualité et les équipes autogérées (Boies *et al.*, 2010). Devine (2002), qui est l'auteur d'une taxonomie présentant 14 types d'équipes, déplore le fait que les chercheurs ne spécifient pas toujours à quel type d'équipe s'appliquent les résultats de leurs recherches, comme si toutes les équipes étaient identiques. D'ailleurs, Nicolaides *et al.* (2014) arrivent à la même conclusion. En effet, le type d'équipe étudiée est d'une grande importance pour raffiner la compréhension d'un phénomène et cette information mérite d'être incluse dans une description complète du contexte : « Teams are complex dynamic systems that exist in a context, develop as members interact over time, and evolve and adapt as situational demands unfold » (Kozlowski et Ilgen, 2006, p. 78). Dans la présente étude, le terme *équipe* est privilégié.

2.2.2 Un projet

Dans la littérature, il existe une infinité de définitions d'un projet. En fait, les définitions suivantes donnent un aperçu de la variabilité retrouvée, autant dans celles qui s'adressent aux chercheurs que celles proposées aux praticiens. Selon Corriveau et Larose (2007), un projet est « un mandat pour accomplir un ensemble de produits et services en respectant des contraintes définies par les parties prenantes et portant sur des paramètres de temps, de coût ou de qualité, ou encore sur des questions de spécifications » (p.18). D'autres auteurs proposent plutôt la définition suivante : « Un projet, c'est un ensemble complexe de tâches et d'activités : visant à produire et à livrer un extrant déterminé à l'avance, tout en respectant des contraintes convenues de budget, d'échéances(s) et de qualité » (Genest et Nguyen, 2002, p. 9). Enfin, Anantatmula (2010) ajoute: « Projects are usually unique and often are associated with unknowns, complexity and, uncertainty » (Anantatmula, 2010, p. 14).

Hobbs *et al.* (2015) mentionnent qu'il y a un consensus dans la communauté autour de la définition proposée par le PMI : « Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminés » (Project Management Institute, 2013, p. 3). Après une étude exhaustive des différentes définitions proposées dans la littérature, Hobbs *et al.* (2015) proposent trois caractéristiques essentielles pour différencier un projet : 1) un projet est temporaire, avec un début et une fin; 2) il produit un service, crée un produit ou un résultat unique, donc non répétitif; 3) il est élaboré de manière progressive au cours de son déroulement, ce qui implique du temps et des efforts. Enfin, ils ajoutent qu'une tâche doit posséder ces trois caractéristiques pour qu'elle soit considérée comme un projet.

2.2.3 Une équipe de projet

La présente étude s'intéresse spécifiquement à *l'équipe de projet* que le PMI définit ainsi : « L'équipe de projet est constituée de personnes ayant des rôles et des responsabilités qui leur

ont été attribués pour mener le projet à son terme. » (Project Management Institute, 2013, p. 255). Plus loin dans l'ouvrage, leur définition se poursuit ainsi : « Un ensemble d'individus qui apportent leur soutien au chef de projet pour l'exécution des travaux du projet en vue d'en atteindre les objectifs ». (p. 543). Suite à sa revue de littérature exhaustive sur le sujet, Chiocchio (2015) propose cette définition détaillée d'une équipe de projet :

A project team unites people with varied knowledge, expertise, and experience who, within the life span of the project but over long work cycles, must acquire and pool large amounts of information in order to define or clarify their purpose, adapt or create the means to progressively elaborate an incrementally or radically new concept, service, product, activity, or more generally, to generate change. (Chiocchio, 2015, p. 54).

En fait, les équipes de projet se sont considérablement complexifiées au cours des dernières décennies pour devenir multidisciplinaires, multiculturelles, interorganisationnelles et dispersées dans diverses régions du globe, ce que l'on nomme communément des équipes virtuelles (Hoegl *et al.*, 2011). D'ailleurs, Kozlowski *et al.* (1999) représentent les équipes sur un continuum selon la complexité de leur contexte, qui varie selon la tâche, les buts, les rôles, les processus et les critères de performance. Ainsi, à une extrémité se retrouvent les équipes moins complexes, par exemple un comité, un conseil ou un jury, tandis qu'à l'autre extrémité des environnements complexes se retrouvent les équipes de projet. En effet, l'équipe de projet évolue dans un environnement complexe et traite une multitude de demandes, souvent divergentes, provenant des parties prenantes impliquées (Müller et Turner, 2010b).

Une équipe de projet possède une existence légitime pour réaliser une tâche spécialisée dans un temps limité (Chiocchio et Essiembre, 2009). Ces particularités s'ajoutent à celles de la tâche (le projet) à accomplir qui est unique et complexe, qui exige de la créativité tout en étant d'une durée variable et limitée dans le temps (Kozlowski et Ilgen, 2006), tel qu'il a été défini à la section précédente. Chiocchio et Essiembre (2009) ajoutent que la complexité des projets exige bien souvent des équipes multifonctionnelles et matricielles, c'est-à-dire que les employés relèvent d'un leader fonctionnel différent du leader de l'équipe (le chef de projet).

Pearce *et al.* (2009) ajoutent que, dans les structures organisationnelles matricielles, le leader formel de l'équipe est plutôt perçu comme un pair par les membres de l'équipe, puisqu'il est lui-même un expert technique qui possède une des spécialisations utiles à l'équipe. Il doit ainsi s'en remettre à ces coéquipiers experts dans d'autres disciplines pour certaines étapes du projet ou pour prendre différentes décisions. D'ailleurs, dans une structure matricielle, plusieurs fonctions de leadership échappent au leader puisqu'elles ne sont pas sous sa responsabilité.

De plus, le leader de l'équipe de projet, communément appelé le *chef de projet* (ou le *directeur de projet* dans la présente étude), rencontre des défis particuliers que ne connaissent pas d'autres types de leaders formels dans une organisation (Anantatmula, 2010). Lorsque l'équipe travaille en mode matriciel, le directeur de projet n'a alors qu'une autorité formelle très limitée sur les membres de son équipe. De plus, ces derniers peuvent être appelés à travailler simultanément à plusieurs projets, ce qui peut également réduire l'impact du directeur de projet sur les membres de son équipe.

Par ailleurs, l'équipe de projet se distingue également au niveau des membres qui la composent qui sont généralement interdépendants par leur grande diversité d'expertise et de spécialisations, leurs habiletés techniques et leurs connaissances, en plus d'occuper différents rôles et responsabilités au sein de l'équipe (Pearce, 2004). De plus, l'adhésion des membres (le *membership*) à l'équipe de projet varie dans le temps, selon les étapes du projet et ses besoins, ainsi qu'en fonction des besoins simultanés des autres projets qui requièrent la même main-d'œuvre (Zwikael et Unger-Aviram, 2010). À tous moments, des coéquipiers se joignent à l'équipe, tandis que d'autres la quittent. De plus, les membres affectés à un projet ne le sont pas nécessairement à plein temps, puisqu'ils peuvent être appelés à travailler à plusieurs projets simultanément. Cette particularité est importante, puisque le temps consacré au projet par les membres de l'équipe a probablement un effet sur le développement des processus d'équipe, selon l'intensité de leurs interactions et l'ampleur de leurs échanges. De plus, les équipes de projet possèdent des spécificités variables d'une équipe à l'autre, telles

que la taille, la proximité des membres (colocalisés ou dispersés) ou le niveau de familiarité qui existe entre eux au moment de commencer le projet (Cox *et al.*, 2003).

Enfin, une dernière particularité essentielle des équipes de projet est le fait qu'elles sont majoritairement formées de travailleurs du savoir (*knowledge-based workers*), c'est-à-dire des professionnels experts dans leur discipline qui s'unissent pour réaliser un objectif commun (le projet) (Pearce, 2004). De plus, de telles équipes possèdent d'autres caractéristiques importantes telles qu'une autonomie professionnelle, de multiples objectifs, un pouvoir diffus et une influence non concentrée (Sergi *et al.*, 2012). Elles se retrouvent particulièrement dans des contextes pluralistes, par exemple dans les firmes de services professionnels, les hôpitaux, les universités, les organisations artistiques et les coopératives (Denis *et al.*, 2007). C'est l'ensemble de ces caractéristiques simultanées qui distingue une équipe de projet d'un autre type d'équipe rencontré en organisation.

2.2.4 Les conditions stables et dynamiques qui favorisent le leadership partagé

Notre deuxième question de recherche vise à approfondir notre connaissance des conditions qui favorisent le développement du leadership partagé. À la section 1.5, nous avons présenté les principales conditions énoncées par les chercheurs du domaine. Suite à cette revue de littérature, nous avons extrait une trentaine de conditions qui s'appliquent particulièrement bien à un contexte d'équipe de projet (voir le tableau 1.2). Le tableau 2.1 présente les conditions qui sont considérées dans la présente étude. Elles sont séparées en cinq catégories selon qu'elles s'adressent plus spécifiquement à l'individu (le coéquipier), au leader (le directeur de projet), à l'équipe, à la tâche (le projet) ou à l'organisation. Ce tableau contient les conditions extraites du tableau 1.2, auxquelles nous avons ajouté certaines conditions spécifiques aux équipes de projet considérées dans notre étude (conditions soulignées en bleu au tableau 2.1), soit le nombre de projets simultanés effectués par les coéquipiers, le temps individuel consacré au projet, les activités de team building réalisées dans l'équipe, la structure organisationnelle de l'équipe, ainsi que les descriptifs du projet (type, durée, valeur monétaire, défis, enjeux, risques). Il est important de mentionner que cette liste n'est pas

exhaustive, mais elle contient la plupart des conditions favorisant le développement du leadership partagé dans le contexte des équipes de projet, que ce soit des conditions stables ou dynamiques.

Tableau 2.1
Conditions considérées dans la présente étude

Individu (coéquipier)
Travailleurs du savoir /Compétence, expérience, formation
Engagement
Motivation
Self-leadership
Nombre de projets simultanés
Temps consacré au projet
Acceptation de l'influence des pairs
Leader (directeur de projet)
Volonté de partager son pouvoir
Style de leadership prédominant
Équipe
Activités de team building
But commun
Climat d'ouverture
Cohésion
Communication
Confiance mutuelle
Connaissance initiale du projet
Différenciation des rôles
Familiarité
Multiples échanges entre coéquipiers
Proximité
Support mutuel
Statuts entre les coéquipiers
Structure organisationnelle de l'équipe
Taille
Valeurs et normes communes
Tâche (projet)
Complexité
Créativité
Interdépendance
Type, valeur monétaire, défis, enjeux, risques, durée
Organisation
Formation sur habiletés de leadership
Partage de l'influence valorisé
Système de récompenses favorisant le partage d'influence
Support de la Direction et coaching

Note : les conditions soulignées en bleu n'étaient pas présentées au tableau 1.2 et ont été ajoutées aux fins de notre étude.

Certaines de ces conditions sont plutôt stables au cours du déroulement du projet, par exemple la proximité entre les membres, la structure organisationnelle de l'équipe ou la complexité de la tâche. Tandis que d'autres conditions existantes en début de projet peuvent être dynamiques, par exemple, la familiarité ou l'interdépendance qui évoluent en fonction du temps. Enfin, certaines conditions ne sont pas présentes en début de projet, mais elles se développent avec le temps, par exemple la communication entre les coéquipiers, l'interaction, la cohésion et le support mutuel. Bien entendu, ces conditions ne sont pas nécessairement indépendantes les unes des autres, puisqu'elles peuvent interagir et se renforcer mutuellement. Par exemple la tâche requiert de multiples compétences, ainsi qu'une équipe multidisciplinaire avec des rôles différenciés. Cette répartition des conditions en cinq catégories, telle que présentée au tableau 2.1, facilite la présentation et elle sera maintenue tout au long de la présente recherche.

Parmi les conditions étudiées, les méta-analyses récentes (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaides *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2014) concluent que l'interdépendance dans l'équipe, et le fait que les coéquipiers soient des travailleurs du savoir contribuent à augmenter la force de la relation entre le leadership partagé et la performance. Ils ajoutent que le leadership partagé favorise le développement de la confiance de l'équipe envers ses capacités, de la confiance mutuelle, de la coopération et de la cohésion. Quant à la complexité de la tâche, leurs résultats sont contradictoires. En effet, Wang *et al.* (2014) constatent que la relation entre le leadership partagé et la performance devient encore plus forte lorsque la tâche est complexe, tandis que D'Innocenzo *et al.* (2014) obtiennent des résultats contraires, où le leadership partagé ne semble pas être bénéfique en termes de performance pour les équipes dont la tâche est très complexe. Enfin, la taille de l'équipe et le type d'équipe ne semblent pas avoir d'effet significatif sur le développement du leadership partagé, mais D'Innocenzo *et al.* (2014) mentionnent qu'il manque des détails dans la description des équipes dans les articles, ce qui rend la tâche difficile lorsque vient le temps de les comparer. Cette dernière remarque vient renforcer l'idée de bien contextualiser les études et de décrire de manière détaillée les échantillons étudiés lors de la publication des résultats de recherche.

Les quelques exemples précédents illustrent le fait qu'il y a encore beaucoup d'aspects méconnus entourant les conditions qui favorisent le développement du leadership partagé. Notre recherche vise à mieux les comprendre et à contribuer à une meilleure connaissance de ces conditions dans un contexte d'équipe de projet.

2.3 Le facteur temps

Nous avons vu précédemment que le temps est un élément essentiel qui fait partie de la définition même des projets et qu'il constitue une importante contrainte que les équipes de projet doivent gérer quotidiennement. En fait, les contraintes temporelles sont omniprésentes dans les équipes de projet (Gersick, 1988; Roe *et al.*, 2012). Et elles le sont également dans l'étude du leadership partagé qui, rappelons-le, est un phénomène émergent et dynamique qui se développe avec le temps (Pearce, 2004). Ainsi, le leadership partagé nécessite d'être étudié sur une certaine période de temps et d'être mesuré à plusieurs moments (Nicolaidis *et al.*, 2014). L'aspect dynamique et changeant du leadership en fonction du temps fait d'ailleurs partie de ses quatre caractéristiques fondamentales, telles que proposées par Carter *et al.* (2015).

Même s'il est reconnu dans la communauté que les équipes évoluent et changent en fonction du temps, les chercheurs continuent tout de même à proposer des études transversales pour les étudier (Roe *et al.*, 2012). Pourtant, les chercheurs du domaine proposent depuis plusieurs décennies des modèles de développement des équipes qui évoluent en fonction du temps, que ce soit le modèle proposé par Tuckman (1965), celui de Gersick (1988, 1989), de Kozlowski *et al.* (1999), de Marks *et al.* (2001), de McGrath et Argote (2001), de Burke *et al.* (2006b), de Kozlowski *et al.* (2009) ou la synthèse qu'en font Mathieu *et al.* (2014). « Teams are viewed as complex, adaptive, dynamic systems, and they are embedded in organizations and contexts and performing tasks over time » (Ilgen *et al.*, 2005, p. 535).

C'est dans le but d'être témoins de l'émergence et de l'évolution du phénomène que nous préconisons une recherche longitudinale, puisque la dynamique de l'équipe (Roe *et al.*, 2012) et la distribution du leadership évoluent en fonction du temps (Contractor *et al.*, 2012). Bien entendu, les études longitudinales sont plus exigeantes pour les chercheurs puisqu'ils doivent être présents plus longtemps au sein des organisations (Gersick, 1988). Elles le sont également pour les organisations qui accueillent ces chercheurs, puisqu'elles doivent se montrer disponibles plus longtemps (Roe *et al.*, 2012). Marks *et al.* (2001) ont également mis l'accent sur l'énorme défi que représente l'étude du développement des équipes, des processus dynamiques et des nombreuses activités simultanées au sein des équipes. En fait, les équipes de projet, tout comme les projets qu'elles gèrent, évoluent et changent constamment, ce qui ajoute au défi de mesurer ce phénomène (Burke *et al.*, 2006b; McGrath et Argote, 2001). « Take into account that much that is interesting about groups develops over time, and with time comes changes in members, projects, technology, and context » (McGrath *et al.*, 2000, pp., p. 103).

Ainsi, la présente étude tiendra compte du facteur temps en proposant un design longitudinal, ainsi que plusieurs moments de prise de mesure au cours de la collecte de données, ce qui sera expliqué en détail au prochain chapitre.

2.4 Les différentes opérationnalisations du leadership partagé

Afin de répondre aux questions de recherche 1 et 3, nous étudions le leadership partagé sous ses deux conceptualisations, c'est-à-dire en s'intéressant autant au partage de l'influence qu'au partage des fonctions de leadership entre les membres de l'équipe. Nous pouvons ainsi approfondir notre compréhension du phénomène en l'étudiant sous différentes facettes tout en comparant les aspects mis en lumière par les différentes opérationnalisations. Au premier chapitre, nous avons résumé au tableau 1.1 les différentes mesures du leadership partagé. Nous reprenons maintenant ce tableau, en y indiquant les mesures et les stratégies d'analyse mobilisées dans la présente étude.

Tableau 2.2

Les différentes opérationnalisations du leadership partagé mobilisées dans la présente étude

Cible de référence	Conceptualisation du leadership partagé	
	INFLUENCE	FONCTIONS / STYLES
Équipe	A) Mesure directe de l'influence de l'équipe <u>Stratégie d'analyse</u> : Agrégation	B) Non mesurée Mesure directe des fonctions/styles de leadership de l'équipe
Coéquipier	C) Non mesurée Mesure de l'influence du coéquipier sur l'équipe	F) Mesure des fonctions de leadership démontrées par le coéquipier <u>Stratégie d'analyse</u> : analyse qualitative des fonctions de leadership de Morgeson <i>et al.</i> (2010)
	D) Mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant <u>Stratégies d'analyse</u> : réseaux sociaux	
	E) Non mesurée Mesure de l'influence du coéquipier sur une cible non précisée	

Note : Les mesures présentées aux cadrans A et D n'ont pas été retrouvées dans la littérature. Toutefois, elles sont mobilisées dans la présente étude.

Ainsi, nous effectuons les mesures à partir des cadrans A, D et F, c'est-à-dire par la mesure directe de l'influence de l'équipe, la mesure de l'influence de chaque coéquipier sur le répondant, ainsi que la mesure des fonctions de leadership de chaque coéquipier. Ces trois opérationnalisations du concept ont été choisies parce qu'elles permettent de répondre à nos questions de recherche. De plus, rappelons que les mesures présentées aux cadrans A et D n'ont pas été retrouvées dans la littérature, tel que discuté à la section 1.3.3, ce qui constitue un apport intéressant de notre recherche à la littérature sur le sujet.

En effet, puisque nous cherchons à comprendre la distribution de l'influence entre les coéquipiers, nous croyons que ce ne peut être fait qu'à partir de la mesure présentée au

cadran D. De plus, nous voulons approfondir le partage des fonctions entre les coéquipiers, ce qui exige de connaître les fonctions remplies individuellement par les membres de l'équipe, ce qui ne peut être fait que par la mesure du cadran F. Enfin, nous considérons également la mesure directe de l'influence de l'équipe (cadran A), dans le but de comparer les mesures de l'influence effectuées selon deux sources (équipe et coéquipier).

Par ailleurs, la mesure directe des fonctions ou des styles de leadership de l'équipe (cadran B), ainsi que la mesure de l'influence du coéquipier sur l'équipe (cadran C) et sur une cible non précisée (cadran E) ne sont pas mobilisées dans notre étude, parce qu'elles ne peuvent pas nous renseigner sur le modèle de distribution des fonctions entre les coéquipiers, ni sur l'identité des leaders émergents ni sur l'influence mutuelle entre les coéquipiers.

There is certainly no right way to measure this complex phenomenon (shared leadership). Every approach has a different focus with different advantages and disadvantages. One's choice of measure should always depend on the research question... (Gockel et Werth, 2010, pp., p. 179).

Tel que présenté au tableau 2.2, nous mobilisons trois stratégies d'analyse différentes dans notre étude, soit l'analyse des réseaux sociaux et l'agrégation (pour le partage de l'influence), ainsi que l'analyse qualitative des fonctions de leadership proposées par Morgeson *et al.* (2010) (pour le partage des fonctions). À notre connaissance, aucune étude à ce jour n'a mobilisé conjointement ces différentes opérationnalisations du leadership partagé, ce qui constitue un autre aspect original de notre recherche. Les prochaines sections présenteront plus en détail ces différentes méthodes d'analyse, tandis que les aspects méthodologiques seront exposés au chapitre III.

2.4.1 Analyse par l'agrégation

L'agrégation permet de passer d'un niveau de mesure individuelle à un niveau groupal afin d'obtenir une évaluation d'un concept au niveau de l'équipe. Cette agrégation peut être

réalisée si les répondants s'accordent sur la perception qu'ils notent d'un même phénomène. Cette vérification est effectuée à partir du coefficient de fiabilité interjuges ($r_{wg(j)}$) qui mesure le niveau de consensus entre les répondants, confirmant ainsi la possibilité d'agréger leurs résultats individuels en un résultat unique pour l'équipe (James *et al.*, 1984). Dans notre étude, nous considérons qu'une valeur de ce coefficient supérieure à 0,70 démontre un consensus acceptable pour agréger les résultats individuels en une valeur d'équipe, tel que recommandé par les auteurs (George, 1990). Lorsque les répondants démontrent un coefficient d'accord supérieur à 0,70, alors une moyenne des valeurs individuelles peut être calculée afin d'obtenir une évaluation groupale du concept.

2.4.2 Analyse par les réseaux sociaux

L'analyse par les réseaux sociaux se base sur la théorie des réseaux qui est née dans les années 1930. Elle est devenue plus présente en théories des organisations dans les années 1990-2000 puisqu'elle permet de comprendre de nouvelles formes de collaboration organisationnelle, par exemple des partenariats, alliances, consortiums et coalitions (Hatch et Cunliffe, 2009). Cette théorie permet également d'étudier d'autres types de relations, soit entre des organisations d'une industrie donnée (Sydow, 2004; Zaheer et Bell, 2005), entre différents départements ou équipes dans une firme (Harrisson et Laberge, 2002), entre individus (Balkundi et Kilduff, 2006) ou même entre humains et non humains par la théorie de l'acteur-réseau (Bruni, 2005). À l'origine, l'analyse a été effectuée au niveau organisationnel et l'examen du réseau permet de visualiser, par un schéma de nœuds et de liens, les positions relatives de chaque organisation impliquée dans le réseau, ainsi que la variété et la complexité de leurs relations. « Les liaisons entre éléments y représentent les canaux à travers lesquels les ressources, l'information, les opportunités et l'influence circulent. » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 98). Lorsque cette théorie étudie les relations sociales, tous les attributs du réseau organisationnel s'appliquent alors aux relations entre les individus. Ainsi, dans l'étude du partage de l'influence dans une équipe, le réseau est associé à l'équipe, les nœuds aux coéquipiers et les liens aux interactions d'influence entre eux (Carter et DeChurch, 2012).

En fait, la théorie des réseaux sociaux offre beaucoup de potentiel pour comprendre le leadership via les interactions sociales entre les individus (Balkundi et Kilduff, 2006; Friedrich *et al.*, 2009), entre autres parce qu'elle permet de repérer les leaders informels qui émergent au sein de l'équipe (Hoppe et Reinelt, 2010). Elle permet également d'étudier les quatre caractéristiques fondamentales du leadership énoncées par Carter *et al.* (2015).

Thus, social network analysis has the potential to provide a rich source of information about shared leadership, and is a more appropriate method of measuring the two dimensions of shared leadership (i.e., the distribution and the degree of influence). (Small, 2007, p. 20).

L'analyse par les réseaux sociaux permet de visualiser la distribution de l'influence dans l'équipe, à partir d'un sociogramme du réseau illustrant les relations d'influence perçues par tous les membres (Borgatti *et al.*, 2013). Plus le réseau est décentralisé et plus les coéquipiers sont interconnectés et interdépendants, tandis que plus il est centralisé et plus l'influence est concentrée autour d'un ou de quelques individus (Degrenne et Forsé, 2004). En effet, plus un individu occupe une position centrale dans un réseau et plus il est perçu comme un leader influent (Bass, 2008), parce qu'il a alors accès à l'information et peut en contrôler la distribution, même s'il n'a pas un rôle de leader formel. « Within the social circle surrounding the formal leader, there are likely to be some individuals who play informal leadership roles. » (Balkundi et Kilduff, 2006, p. 430).

Par ailleurs, l'analyse des réseaux sociaux permet de calculer certains indices au niveau du réseau ou au niveau des individus, soit la densité et la centralisation du réseau, ainsi que la centralité individuelle. Dans la présente étude, en plus de dessiner des sociogrammes de réseau, nous calculons également la densité du réseau ainsi que la centralité de degré¹. La densité d'un réseau représente la proportion des liens existants par rapport au nombre

¹ L'analyse par les réseaux sociaux propose différentes formes de centralité, dont la plus simple et la plus répandue est la centralité de degré (Borgatti *et al.*, 2013; Degrenne et Forsé, 2004). C'est également l'indice de centralité généralement utilisé dans l'étude du leadership partagé (Gockel et Werth, 2010) et c'est ce que nous utilisons dans la présente étude.

maximum de liens possibles (Degrenne et Forsé, 2004). Ainsi, plus le réseau d'influence est dense et plus les membres de l'équipe partagent l'influence entre eux. La densité est une mesure groupale qui indique la tendance dans l'équipe, mais sans se prononcer sur la distribution de l'influence entre les coéquipiers (Gockel et Werth, 2010). Elle permet de comparer des réseaux ayant des dimensions similaires (Borgatti *et al.*, 2013).

La centralité de degré consiste à mesurer le nombre de connexions qu'un individu possède avec les autres. Sa position dans le réseau est ensuite déterminée selon les individus avec qui il est connecté (Borgatti *et al.*, 2013). Ainsi, un coéquipier est central s'il est fortement connecté aux autres membres de l'équipe, en fonction du nombre de liens qu'il possède dans le réseau et leur intensité (lorsqu'elle est mesurée). Alors son influence sera proportionnelle à sa centralité au réseau (Degrenne et Forsé, 2004). Si les données sont bidirectionnelles (par exemple, un coéquipier X influence et il est également influencé), alors une centralité est calculée pour chaque individu dans le réseau (nommée centralité de demi-degré) (Gockel et Werth, 2010), ce qui permet d'évaluer l'influence qu'il exerce sur ses collègues (demi-degré extérieur ou *out*), ainsi que l'influence que les autres exercent sur lui (demi-degré intérieur ou *in*) (Degrenne et Forsé, 2004). Chacun devient à la fois leader et subordonné, par une dualité de rôles qui rejoint la théorie du leadership adaptatif présentée à la section 1.3.2 (DeRue, 2011). En effet, DeRue conceptualise le leadership comme un processus d'interaction dyadique où chacun des membres s'engage répétitivement à des interactions leader-subordonné avec chacun de ses coéquipiers, d'où émergera un leadership d'équipe situé sur un continuum centralisé-partagé. En plus de favoriser la compréhension de la distribution de l'influence à travers l'équipe, l'analyse des réseaux sociaux permet également de repérer les leaders émergents, soit les coéquipiers les plus influents, ainsi que ceux qui sont les plus influencés.

Calculée à partir des centralités relatives des coéquipiers, la centralisation du réseau permet d'évaluer si ce dernier est dominé par un ou quelques leaders (Borgatti *et al.*, 2013). Elle représente la distribution des nœuds du réseau, que ce dernier soit focalisé autour d'un ou de quelques nœuds centraux ou qu'il constitue plutôt un réseau dispersé. En fait, un réseau très

centralisé s'organise autour de quelques coéquipiers influents, tandis qu'un réseau décentralisé démontre plusieurs formes très différentes de réseau, parfois opposées (Degrenne et Forsé, 2004). Une faible centralisation du réseau peut signifier que tous les membres sont influents à un niveau similaire ou bien qu'il n'y a personne qui est particulièrement influente au sein de l'équipe (Gockel et Werth, 2010). Étant difficile à interpréter (D'Innocenzo *et al.*, 2014), cet indice n'est pas mobilisé dans la présente étude. La visualisation du sociogramme d'équipe est privilégiée, puisqu'elle permet une compréhension beaucoup plus fine de la distribution de l'influence entre les coéquipiers que ne peut le faire l'indice de centralisation du réseau.

2.4.3 Analyse qualitative des fonctions de leadership de Morgeson, DeRue et Karam (2010)

Dans notre étude, nous avons effectué une analyse qualitative des fonctions de leadership proposées par Morgeson *et al.* (2010) et démontrées par chacun des coéquipiers en observant leurs comportements lors des réunions d'équipe (cadran F du tableau 2.2). À partir de leurs comportements, nous avons constaté la présence de patterns de distribution des fonctions au sein de l'équipe, en étudiant *qui* effectuait *quelle* fonctions et à *quel* moment. De plus, le design longitudinal de notre étude, a permis d'étudier le développement du partage au fil du déroulement du projet.

À partir d'une recension de 517 items comportementaux reliés au leadership d'équipe, Morgeson *et al.* (2010) ont développé une taxonomie regroupant 15 fonctions de leadership nécessaires à l'équipe et particulièrement à l'équipe de projet. Les fonctions qu'ils proposent sont regroupées selon les phases de développement des équipes (action ou transition), inspirées des travaux de Marks *et al.* (2001). En fait, ces derniers se sont basés sur les travaux de Gersick (1988) qui mettent l'emphasis sur l'impact du temps sur les activités de l'équipe, ainsi que sur le modèle de compilation de Kozlowski *et al.* (1999) qui propose une séquence de développement formée de phases et de périodes de transition. Comme leurs prédécesseurs, Marks *et al.* (2001) appuient leur modèle sur le principe que différentes activités se

produisent à différentes étapes dans le développement de l'équipe. Ainsi, les différentes tâches simultanées de l'équipe sont représentées par des phases d'action et de transition, débutant à différents moments et d'une durée variable. Nous sommes d'avis que leur modèle représente le travail réel d'une équipe de projet dans la manière dont elle doit mener de front plusieurs tâches à durées variables et plusieurs buts simultanés. Par ailleurs, reconnaissant l'apport important des travaux de Marks *et al.* (2001), Morgeson *et al.* (2010) ont poursuivi dans le même sens et ils proposent 15 fonctions de leadership d'équipe selon les phases de type *action* et *transition*. Les auteurs ajoutent que ces fonctions, identifiées au tableau 2.3, peuvent être appropriées pour la plupart des équipes et qu'elles sont représentatives des fonctions effectuées par les équipes de projet.

Par ailleurs, Locke (2003) affirme qu'une théorie du leadership devrait identifier les fonctions de leadership qui pourraient être partagées et celles qui devraient demeurer sous la responsabilité du leader formel. C'est effectivement ce que proposent Morgeson *et al.* (2010) en suggérant que certaines sources sont plus habilitées ou mieux positionnées pour reprendre certaines fonctions de leadership plutôt que d'autres. Avec leur taxonomie, ils présentent quatre différents leaders entourant l'équipe de projet: 1) un leader interne formel (le directeur de projet); 2) un leader interne informel (leader(s) émergent(s)); 3) un leader externe formel (un parrain ou un coach); 4) un leader externe informel (un mentor ou un champion). De plus, les chercheurs suggèrent certaines fonctions qui devraient être conservées par le leader interne formel (le directeur de projet) et d'autres qui auraient plutôt avantage à être partagées entre les coéquipiers ou avec d'autres leaders externes à l'équipe de projet. Au chapitre VII, nous comparerons nos résultats avec ces suggestions de Morgeson *et al.* (2010) et c'est spécifiquement le type de validations que suggèrent Nicolaidis *et al.* (2014).

Tableau 2.3
Les 15 fonctions de leadership de Morgeson, DeRue et Karam (2010)

Phase de transition	Phase d'action
Composer l'équipe	Évaluer l'équipe
Définir la mission	Gérer les frontières de l'équipe
Établir les buts et les attentes	Donner des défis à l'équipe
Structurer et planifier la tâche	Réaliser la tâche
Développer et former l'équipe	Résoudre les problèmes
Donner un sens à des événements critiques (<i>sensemaking</i>)	Fournir les ressources
Donner de la rétroaction	Encourager l'équipe à s'autogérer.
-	Favoriser un bon climat dans l'équipe

2.5 Le modèle conceptuel proposé pour notre étude

La présente étude vise à répondre à nos questions de recherche en se basant sur le modèle conceptuel de la figure 2.1. Cette figure illustre le raisonnement général poursuivi dans notre étude, ainsi que les caractéristiques principales qui sont mesurées. Dans un souci de clarté, nous avons schématisé seulement les principaux concepts dans cette figure. Au chapitre III, nous présenterons en détail toutes les conditions mesurées, ainsi que les différents instruments de mesure retenus dans la présente étude.

Organisation / Industrie/ Environnement

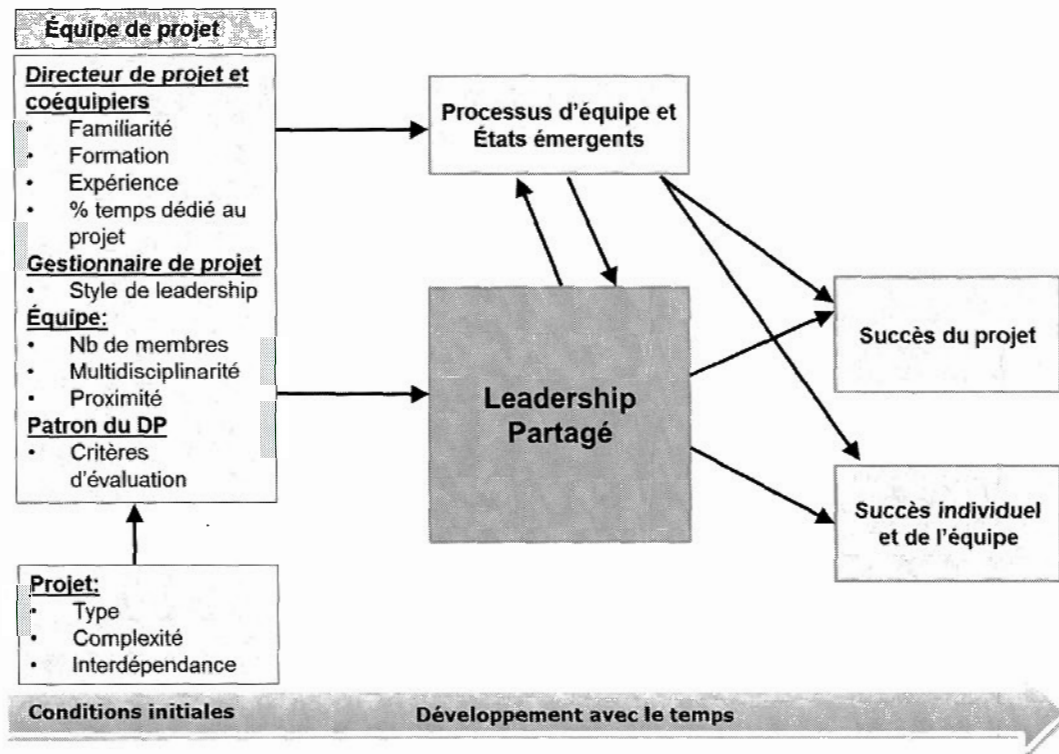


Figure 2.1 Modèle conceptuel proposé.

À gauche du modèle se retrouvent les conditions initiales de l'équipe et du projet, présentes au tout début de la collaboration entre les membres (T0), telles que la familiarité, la formation, l'expérience, le temps consacré au projet, le nombre de membres, leur proximité, le type de projet, sa complexité, etc. Dès la réunion de démarrage, l'équipe se développe en fonction du temps et elle poursuit ce développement au cours du projet. Au centre du modèle se retrouvent les processus d'équipe et les états émergents qui évoluent et se modifient également en fonction du temps. Le modèle met en évidence le leadership partagé, puisqu'il constitue l'objet central de notre étude, mais il n'est pas considéré comme un substitut au leadership vertical ou formel, mais plutôt comme un complément à ce dernier (Carson *et al.*, 2007; Cox *et al.*, 2003; Denis *et al.*, 2012; Houghton *et al.*, 2003).

Les processus d'équipe et états émergents forment ce que Mathieu *et al.* (2008) ont appelé les médiateurs dans leur modèle de développement des équipes. Par exemple, les auteurs mentionnent que la communication, la coordination et les conflits font partie des processus d'équipe, tandis que la confiance mutuelle, la cohésion et le climat sont plutôt des états émergents. Puisque le leadership partagé, qui est un processus d'équipe, est considéré à la fois comme un antécédent à d'autres processus d'équipe et comme une propriété émergente de l'équipe (Wang *et al.*, 2014), alors une double flèche vient le relier à ces concepts (voir la figure 2.1). En effet, selon les études consultées, le sens de la relation entre le leadership partagé et ces processus d'équipe et états émergents (par exemple la cohésion) est bidirectionnel, puisque le leadership partagé est présenté à la fois comme un antécédent (*input*) (Mathieu *et al.*, 2015) ou une conséquence (*output*) (Hooker et Csikszentmihalyi, 2003) de ces processus.

À droite du modèle sont représentés le succès du projet, le succès individuel et de l'équipe. En fait, cette relation représente le consensus actuel qui semble se dégager de la littérature à savoir que le leadership partagé favorise l'efficacité de l'équipe et l'atteinte des objectifs (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaidis *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2014), bien que certaines études concluent que d'autres facteurs peuvent modérer cette relation telle que la cohésion par exemple (Mathieu *et al.*, 2015), d'où les flèches qui relient ces processus et états émergents au succès. Wang *et al.* (2014) ont catégorisé l'efficacité de l'équipe en quatre catégories : 1) les attitudes (ex : engagement, satisfaction envers son travail); 2) les processus comportementaux ou les états émergents (ex : coopération, support ou cohésion); 3) la performance subjective; 4) la performance objective. Plusieurs des conditions que nous avons présentées au tableau 2.1 se retrouvent d'ailleurs dans les deux premières catégories. En fait, les résultats de la méta-analyse de Wang *et al.* (2014) démontrent que le leadership partagé est plus fortement corrélé aux deux premières catégories (les attitudes, les processus et les états émergents) avec des coefficients de 0,45 et 0,44 respectivement, qu'avec les catégories de performance objective et subjective qui démontrent des coefficients de corrélation respectifs de 0,25 et 0,18. Ces résultats illustrent les liens étroits et complexes qui existent entre ces divers processus et qui sont également représentés dans notre modèle conceptuel.

Collective leadership is not a single “effect” or simple causal chain. Rather, it is a pattern of effects and a system of interactions. Given the dynamic, multi-level nature of collective leadership, however, it is nearly impossible to isolate a causal link between leader traits or behaviors and outcomes. Thus, it is assumed that there are multiple mechanisms by which collective leadership may emerge and multiple paths by which it may lead to outcomes. (Friedrich *et al.*, 2009, p. 936).

Dans la littérature de la gestion de projet, un débat s’est déclaré entre les chercheurs à savoir ce qui constitue le succès d’un projet (Jugdev et Müller, 2005). Traditionnellement, il était mesuré en fonction des principales contraintes du projet (contenu, temps, coût, qualité), tandis que Cooke-Davis (2002) a introduit la notion de satisfaction des parties prenantes comme étant un élément à inclure dans la mesure du succès d’un projet. Depuis, un consensus s’est installé parmi les chercheurs du domaine pour reconnaître que ces deux parties de la définition du succès du projet sont importantes et complémentaires (Project Management Institute, 2013). Dans notre modèle, elles sont incluses dans notre définition du succès du projet. Nous avons également inclus l’aspect de succès individuel et de l’équipe qui présentent le point de vue des membres de l’équipe dans une autoréflexion sur leur participation au projet (Hoegl et Gemuenden, 2001).

Enfin, notre modèle met également l’emphase sur le temps qui influence le développement des processus d’équipe, des états émergents et du leadership partagé. Le prochain chapitre viendra présenter la méthodologie proposée pour répondre à nos questions de recherche.

CHAPITRE III

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre exposera la démarche méthodologique que nous avons utilisée dans le cadre de cette recherche doctorale. Ainsi, nous présenterons la méthodologie de recherche choisie, soit une étude longitudinale et mixte (qualitative et quantitative) simultanée, ainsi que les diverses méthodes de collecte de données, telles que des entretiens semi-structurés, des questionnaires, de l'observation non participante, des documents officiels, ainsi que le carnet de bord rédigé par le chercheur principal. Nous décrirons par la suite le terrain de recherche choisi, les considérations éthiques, ainsi que les différents instruments de mesure retenus. Enfin, nous concluons ce chapitre par la description des différentes analyses effectuées dans le cadre de cette recherche.

3.1 La méthodologie de recherche privilégiée : un design longitudinal et mixte simultané

Nous sommes d'avis que les aspects émergent et dynamique du leadership partagé conviennent à une méthodologie qualitative pour en saisir toutes les nuances et qu'une étude longitudinale est appropriée afin de pouvoir observer son évolution (Denis *et al.*, 2010). « Moreover, longitudinal research that is both qualitative and quantitative in nature can provide clues to the process of leadership ». (Hunter *et al.*, 2007, p. 442). Ainsi, nous proposons de répondre à nos questions de recherche à partir d'un design longitudinal, tout en effectuant une collecte auprès de différentes sources de données (quantitatives et qualitatives), puisque les méthodes mixtes permettent de maximiser les forces de chaque méthodologie et d'enrichir les données recueillies (Stentz et Matkin, 2012).

3.1.1 Un design mixte simultané

Dans le cadre de cette recherche, nous avons recueilli des données sur les équipes, leur projet, ainsi que sur le contexte dans lequel elles évoluent à partir des méthodes qualitatives et quantitatives illustrées à la figure 3.1. Nous avons mobilisé quatre sources principales d'informations, soit des entretiens semi-structurés, de l'observation non participante de réunions, des questionnaires et des documents officiels fournis par l'organisation. Cette collecte a été complétée par un carnet de bord rédigé par le chercheur. Mis à part le premier questionnaire qui concernait surtout les données sociodémographiques, les questionnaires étaient remplis peu avant les entrevues individuelles ce qui nous a permis de proposer une méthodologie innovatrice que nous avons appelé un *design mixte simultané*.

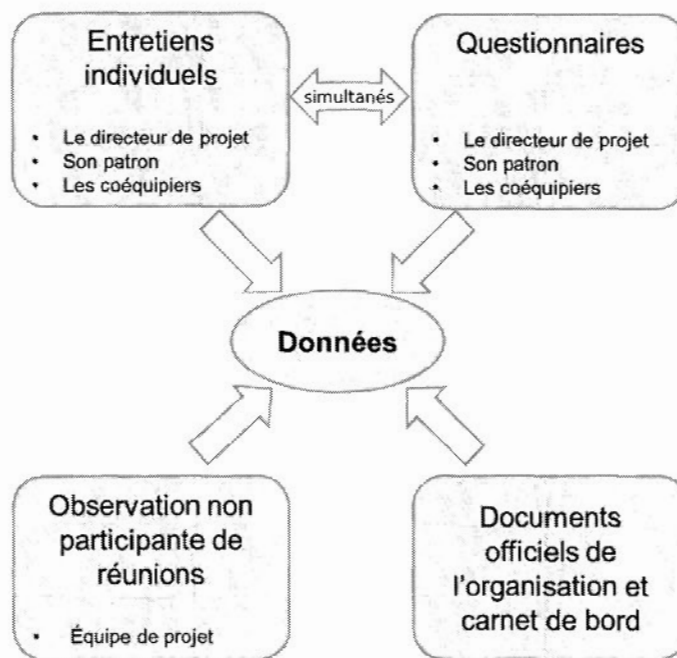


Figure 3.1 Méthode de collecte des données mixte simultanée.

Ce design mixte simultané a pour objectif de profiter de l'entretien pour demander au répondant d'interpréter lui-même ses réponses au questionnaire qu'il vient de remplir en

relatant de vive voix les raisons pour lesquelles il a répondu de telle manière aux différents items. Dans notre étude, nous avons ainsi pu enrichir notre compréhension des réponses obtenues par questionnaires en ayant accès aux arguments personnels du répondant au lieu de simplement traiter les données de manière statistique ou par l'agrégation. Nous avons fait appel à cette méthode principalement pour discuter des sujets reliés plus étroitement à notre objet de recherche. Par exemple, nous voulions en apprendre davantage au sujet de l'influence reconnue à chacun des coéquipiers, tant au niveau de l'intensité (de *aucune* à *très élevée*) que des motifs d'influence, des styles de leadership prédominants du directeur de projet, des plus grands influenceurs dans l'équipe, etc.

Notre design a été inspiré des travaux de Solansky (2008) qui, en plus de récolter des données qualitatives, demandait aux répondants de remplir un journal personnel dans lequel ils notaient l'évolution ou les changements remarqués dans le fonctionnement de l'équipe. Ces données étaient ensuite consignées par la chercheuse pour enrichir sa collecte. Notre méthode mixte simultanée enrichit les données soumises par questionnaires en récoltant également la signification et le rationnel de leurs réponses écrites aux questionnaires. Nous avons été agréablement surpris de voir à quel point les répondants appréciaient cette méthode, puisqu'ils s'exprimaient longuement et généreusement lorsqu'ils étaient appelés à commenter leurs réponses aux questionnaires. Il est toutefois important de noter que cette partie de l'entrevue ne représentait que cinq à dix minutes de l'entrevue totale tout au plus, dont la durée moyenne était d'environ 30 minutes.

De plus, nous avons recueilli les points de vue des différents acteurs des équipes de projet à l'étude, soit le directeur de projet, son patron, ainsi que les membres de l'équipe. Cette stratégie nous a permis de trianguler nos données et d'évaluer si elles étaient convergentes ou divergentes selon le répondant ou selon le moment de la collecte. Tel que le mentionne Noël : « La démarche de triangulation sert principalement à établir la valeur des faits ». (Noël, 2011, p. 192). Ce type de démarche permet également d'obtenir un portrait encore plus complet du phénomène à l'étude (Avolio *et al.*, 2003b; Klenke, 2008). Ainsi, par le recours à quatre méthodes de collecte de données et à plusieurs types de répondants pour chaque équipe, nous

multiplions les perspectives que nous pouvons confronter et comparer lors de l'analyse des données. Nous examinons maintenant chacune de ces méthodes de collecte de données retenues pour la présente recherche.

3.1.2 . Les entretiens individuels semi-structurés

Un guide d'entretien semi-structuré a été préparé pour chacune des entrevues en fonction du répondant rencontré, soit le directeur de projet, son patron ou les coéquipiers. À l'Annexe B, nous présentons un exemple de guide d'entretien utilisé lors de la première rencontre avec le directeur de projet, à la semaine 1 de la collecte de données (T0). Dans la philosophie d'un entretien semi-structuré, ce guide a été développé autour de sujets pour lesquels nous voulions obtenir plus d'informations (Klenke, 2008) afin de répondre à nos questions de recherche. Nous avons préparé des questions ouvertes pour chacun des thèmes visés et ajouté une liste de sujets à discuter au besoin, en guise d'aide-mémoire pour le chercheur en cours d'entrevue. Selon les rencontres, les thèmes abordés étaient variés, par exemple : le projet, l'équipe, les rôles, les défis, les relations interpersonnelles, la communication, l'entraide, l'influence, le leadership, la prise de décisions, les aspects positifs et ceux à améliorer, etc. Voici un aperçu du type de questions posées : *Comment se déroule le projet? Pourriez-vous me décrire le fonctionnement de l'équipe cette semaine? Comment se prennent les décisions dans l'équipe? Comment communiquez-vous dans l'équipe? Est-ce que vous percevez des tensions dans l'équipe? Et si oui, lesquelles? Comment percevez-vous le style de leadership du directeur de projet?*

La durée prévue des entretiens était d'une trentaine de minutes, ce qui permettait de disposer de suffisamment de temps pour recueillir les propos, sans abuser de la disponibilité des répondants. Toutefois, lorsque le répondant signifiait sa volonté de prolonger la rencontre, le chercheur se montrait disponible. Ainsi, certains entretiens ont duré jusqu'à 45 minutes ou même jusqu'à plus d'une heure dans certains cas. Ce type d'entrevue en profondeur a permis de récolter le point de vue du répondant dans ses mots, selon sa propre perspective. De plus, nous avons effectué ces rencontres dans un climat détendu, souvent dans un local différent du

bureau du répondant, afin de limiter les interruptions en cours d'entretien. Nous voulions permettre aux répondants de réfléchir sur leur rôle au sein de l'équipe, leur démarche et leurs pratiques, sur le fonctionnement et les interactions dans l'équipe, leurs comportements de leadership et de prise de décisions et ceux de leurs collègues, leur satisfaction personnelle, leur développement professionnel, etc. Avec leur permission, un enregistrement sonore des entretiens a été effectué afin de permettre ensuite la transcription des verbatim.

Au début de l'entretien, chaque participant a été informé qu'il pouvait refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions sans avoir besoin d'expliquer son refus et qu'il pouvait également interrompre l'entretien en tout temps, pour toute raison lui appartenant, sans avoir à le justifier. Au cours de la collecte de données, aucun d'entre eux n'a mis fin abruptement à une interview et aucun d'entre eux n'a refusé de répondre aux questions posées par le chercheur. De plus, chaque participant a été informé que s'il le désirait, il pouvait demander qu'une portion de l'entretien ne soit pas enregistrée, ni retranscrite, ni utilisée aux fins de la recherche. Au cours des 68 entrevues réalisées, un seul répondant s'est prévalu de cette offre, afin de demander qu'une portion de l'entretien ne soit pas enregistrée (environ 5 minutes), puisqu'il nous confiait alors des informations d'ordre personnel. Nous avons respecté cette demande et cette portion de l'entrevue n'a pas été enregistrée ni considérée dans la présente recherche.

Les coéquipiers ont été rencontrés pour des entretiens individuels à trois reprises au cours de la collecte de données, tandis que le directeur de projet était rencontré plus régulièrement, soit hebdomadairement ou aux deux semaines selon sa disponibilité. Le patron du directeur de projet a été rencontré à deux reprises, soit au début et à la fin de la collecte de données. La planification, le nombre d'entretiens par type de répondants et leur durée seront présentés ultérieurement.

3.1.3 Les questionnaires

Dans la portion quantitative de notre étude, nous avons mesuré certains construits de manière plus spécifique à partir d'instruments déjà existants et abondamment utilisés par les chercheurs du domaine. Ces différents instruments seront présentés en détail à la section 3.3. Nous présentons à l'Annexe C un exemple de questionnaire remis au directeur de projet à la première semaine de la collecte (T0), permettant de recueillir entre autres les informations d'ordre sociodémographiques, professionnelles, des informations générales concernant le projet, ainsi que la familiarité initiale entre les membres de l'équipe (page 2 du questionnaire). Le même questionnaire a été administré aux coéquipiers. L'Annexe D présente un exemple de questionnaire remis au coéquipier à T1, auquel nous avons dû supprimer les items du questionnaire sur la cohésion (Carron *et al.*, 2002), puisque les droits d'utilisation ne permettent pas de le reproduire dans le présent texte.

Dans la majorité des cas, les questionnaires étaient remis aux participants au moment de l'entretien individuel ou quelques heures avant. Les répondants étaient appelés à le remplir en début d'entrevue, puisque cela ne leur prenait que quelques minutes en général. La durée de réponse aux questionnaires n'était ni chronométrée ni mesurée. Certaines sections du questionnaire dûment rempli pouvaient alors être discutées au moment de l'entretien afin recueillir des données additionnelles ou d'approfondir notre compréhension, dans l'esprit du design mixte simultané.

3.1.4 L'observation non participante des réunions d'équipe

L'observation a été peu utilisée jusqu'à présent dans l'étude du leadership partagé, sauf à de rares occasions (Bergman *et al.*, 2012; Klein *et al.*, 2006; Weibler et Rohn-Endres, 2010). Denis, Langley et Rouleau (2010) soulignent que l'observation des comportements permet de mieux comprendre le *comment* du leadership, mais que ce type de collecte de données pose certaines difficultés supplémentaires de réalisation: «...although one that poses significant

challenges in terms of the degree of access and intimacy that may be required to capture these dynamics » (Denis *et al.*, 2010, p. 83). En cherchant à mieux comprendre le leadership partagé et afin d'étudier les comportements individuels de leadership exercés par les membres de l'équipe, nous devions en effet nous confronter à ce défi additionnel et demander un accès aux réunions de l'équipe. Nous avons obtenu la permission d'assister aux réunions des équipes à l'étude et d'y effectuer de l'observation non participante où le chercheur tentait de se faire oublier le plus possible par les participants, assis dans un coin retiré de la salle. Nous sommes conscients que cet accès privilégié est précieux et nous leur en sommes reconnaissants. Avec la permission de tous les participants aux rencontres, un enregistrement sonore des réunions a été effectué afin de permettre une transcription fidèle des conversations entre les participants. Puisque nous avons eu recours à une triangulation de multiples méthodes pour recueillir nos données, nous avons limité notre observation aux réunions de l'équipe. Nous avons été invités à toutes celles qui se sont tenues au cours de la période de collecte de données, soit environ trois mois par équipe. D'ailleurs, nous avons assisté à toutes ces rencontres, mises à part une ou deux exceptions à cause d'un conflit d'horaire.

Pour chaque équipe, la réunion de démarrage du projet lançait officiellement le début de la collecte de données et la fréquence des rencontres variait selon les équipes (voir tableaux 3.1 à 3.3). En fait, la réunion de démarrage est généralement la première activité regroupant les membres des équipes de projet. Présente dans la littérature depuis le début des années 1990 (Hamburger, 1991), la réunion de démarrage est devenue depuis les années 2000 une pratique fort répandue dans les équipes de projet, partout à travers le monde (Besner et Hobbs, 2008, 2012, 2013). Lors de l'observation, nous avons porté une attention particulière aux comportements de leadership démontrés autant par le directeur de projet, que par les coéquipiers à partir de la typologie de Morgeson, DeRue et Karam (2010) présentée au tableau 2.3. Nous avons également observé leurs interactions et avons noté les divers éléments de communication non verbale dans le carnet de bord (expressions faciales, gestes pendant qu'un coéquipier prenait la parole, soupirs, sourires, lecture de courriels pendant la rencontre, etc.).

3.1.5 Les documents officiels de l'organisation

Au cours de la collecte de données, le directeur de projet et son patron ont fourni au chercheur certains documents venant compléter l'information recueillie auprès de l'équipe et permettant de mieux comprendre le projet et le contexte. Mentionnons quelques-uns de ces documents consultés: la description du projet, l'organigramme de l'équipe ou des départements dans l'organisation, les livrables, l'échéancier, le budget, les rapports d'avancement, les procédures organisationnelles de gestion de projet, les acétates présentés lors des réunions, etc.

3.1.6 Le carnet de bord du chercheur

Le chercheur principal a pris soin de remplir un carnet de bord tout au long de la période de collecte des données après chaque entrevue, ainsi que pendant et après chaque réunion, ce qui ajoute de la rigueur à la recherche par la consignation de notes d'observation des faits (Noël, 2011). Dans ce carnet sont également consignées les circonstances dans lesquelles étaient effectués les entretiens et les réunions, des événements survenus avant ou après la collecte de données, des réflexions du chercheur captées au moment où elles se manifestaient. Ces notes ont été consultées au moment de l'analyse des données et ont permis d'ajouter certains éléments pertinents à la compréhension de ces données.

3.1.7 Le moment privilégié pour la collecte de données

La détermination du ou des moments optimaux de présence auprès de l'échantillon est un des défis de l'étude du leadership partagé. Burke *et al.* (2006b) énumèrent les différentes questions que les chercheurs se posent au moment d'établir leur design de recherche: Quoi observer et mesurer? Comment mesurer? Quand mesurer? Combien de fois? À quelle

fréquence? À quel niveau? Un des aspects à déterminer était le moment marquant le début de la collecte de données.

En cherchant des indications dans la littérature sur le sujet, nous avons d'abord retracé les travaux de Turner et Müller (2005) qui suggèrent d'avoir recours à un leadership plutôt démocratique à la *phase de conception* d'un projet, où des experts de différentes disciplines collaborent afin de concevoir le projet. Puis, Weinkauff et Hoegl (2002) et Pearce (2004) mentionnent également qu'un leadership partagé est approprié à cette phase de conception d'un projet, lorsque l'équipe est formée d'experts qui s'influencent mutuellement sur la manière d'organiser le projet, d'assigner les rôles, de résoudre les problèmes et les conflits éventuels. C'est ainsi que nous avons choisi d'étudier des équipes qui en sont au début de leur collaboration, soit à la phase de conception de leur projet, puisque c'est un moment qui favorise les échanges et les interactions entre les membres, ce qui devrait alors permettre le développement du leadership partagé. Nous nous sommes ainsi assurés d'être présents à la réunion de démarrage du projet, puisque c'est cette réunion qui marquait le début de la collecte de données.

3.1.8 Un design longitudinal

Lors de notre recension de littérature, nous avons constaté qu'il y a peu d'indications sur la durée de présence souhaitable auprès des équipes afin de pouvoir être témoin de l'émergence et du développement du leadership partagé. Par ailleurs, nous avons déjà mentionné que le leadership partagé demande du temps pour émerger et se développer dans une équipe, tout comme d'autres processus d'équipe ou d'états émergents, par exemple la cohésion. Certains auteurs avancent une durée minimale de 4 semaines d'interaction entre les coéquipiers pour que la cohésion puisse se former entre eux (Chiocchio et Essiembre, 2009). Par ailleurs, dans leur étude longitudinale sur une soixantaine d'équipe de projet, Small et Rentsch (2010) ont observé une distribution importante du leadership après une période de collaboration de 6 semaines entre les membres des équipes étudiées. Et nous savons que cette durée pourra varier en fonction d'autres aspects, tels que la familiarité, la proximité, l'interdépendance

(Cox *et al.*, 2003). Par ailleurs, Avolio *et al.* (2003a) suggèrent d'évaluer le style de leadership partagé dans une équipe après une interaction de quelques mois entre les coéquipiers. En effet, ils ont observé que plus les coéquipiers ont travaillé longtemps ensemble et plus ils s'entendent sur l'évaluation collective qu'ils font du style leadership exercé par l'équipe.

À la lumière de ces quelques pistes fournies par les chercheurs dont nous disposons au moment de déterminer le design de recherche, nous avons décidé d'opter pour une présence d'environ 12 semaines auprès de chaque équipe à l'étude, avec trois vagues de prises de données, soit à la première semaine du projet (T0), environ 6 semaines plus tard (T1) et après 12 semaines (T2). À l'instar de Small et Rentsch (2010) qui ont observé une distribution du leadership entre coéquipiers après six (6) semaines d'interactions, nous étions confiants que cette période serait suffisante pour permettre au leadership partagé d'émerger et même de se développer au sein des équipes participantes.

3.1.9 L'étude préliminaire réalisée à l'été 2012

À l'été 2012, dans le cadre d'un séminaire doctoral traitant des méthodes qualitatives de recherche, nous avons réalisé une étude préliminaire avec le même objet de recherche que la présente étude, soit le partage de leadership au sein des équipes de projet. Il a été étudié selon la conceptualisation du partage des fonctions en mobilisant la typologie de Morgeson, DeRue et Karam (2010). Toutefois, le partage d'influence n'a pas été mesuré lors de cette étude préliminaire. En fait, cette mini-recherche constituait une occasion intéressante de tester sur le terrain les méthodes qualitatives utilisées dans la présente recherche, soit les entretiens semi-directifs et les observations de réunions d'équipe et d'en effectuer l'analyse. L'objectif principal de cette collecte de données préliminaire était de faire progresser les réflexions concernant le choix de l'objet de recherche pour la présente thèse de doctorat et d'en confirmer la faisabilité.

À l'été 2012, l'équipe multidisciplinaire à l'étude était composée d'une quinzaine de professionnels, des travailleurs du savoir, à l'emploi d'un important entrepreneur général en construction du Québec. Cette équipe était responsable d'un projet estimé à plus d'une centaine de millions de dollars et qui consistait en la construction d'un bâtiment multiétagé. La complexité du projet était importante, tant au niveau des caractéristiques techniques que des nombreuses contraintes de construction.

Nous avons ainsi interviewé quatre membres de cette équipe de projet et observé une de leurs réunions hebdomadaires pour s'imprégner de leur dynamique d'équipe en action. Nous avons également observé leurs interactions, noté les comportements de leadership des coéquipiers et la manière dont se prenaient les décisions dans l'équipe. L'analyse de documents reliés au projet, fournis par l'organisation, est venue compléter les informations disponibles au chercheur.

L'analyse des données a permis de conclure que le leadership partagé était présent dans cette équipe à deux niveaux, soit entre un trio de membres influents formé du directeur de projet et de deux proches collaborateurs, et également entre les coéquipiers. Lors des interactions observées, les membres de cette équipe ont partagé quelques fonctions de leadership de la typologie de Morgeson, DeRue et Karam (2010), soit *établir les buts et les attentes, structurer et planifier la tâche, réaliser la tâche et résoudre les problèmes*. De plus, cette équipe démontrait des évidences de performance à plusieurs niveaux : employés satisfaits, collaboration, support mutuel, sentiment d'appartenance, échéancier respecté, etc. Puisque les données ont été recueillies par une étude transversale, nous n'avons pas pu nous prononcer sur le développement du partage en fonction du temps, ni sur d'éventuels changements au niveau des leaders émergents dans l'équipe.

En plus de permettre au chercheur principal de s'exercer à jouer un rôle d'observateur de dynamiques d'équipe, ce projet pilote a également renforcé notre volonté d'approfondir notre compréhension du phénomène dans le cadre de la présente recherche doctorale. Il a également confirmé l'intérêt que ce phénomène représente pour les praticiens qui se sont

montrés très coopératifs dans le cadre de cette étude préliminaire. Nous avons ainsi pu constater les préoccupations de ces travailleurs du savoir et apprendre de leurs expériences.

3.2 La collecte de données

L'échantillon étudié est formé de trois équipes de projet qui possèdent plusieurs caractéristiques distinctives au niveau de leurs membres, de leur organisation ou des projets sur lesquels elles travaillent. Les données recueillies auprès de ces trois équipes seront présentées aux chapitres IV, V et VI.

3.2.1 Les répondants

Nous savons que le leadership partagé est particulièrement adapté aux équipes dont les membres possèdent un haut niveau d'expertise, une grande expérience et recherchent de l'autonomie dans leur travail, ce qu'on appelle communément les travailleurs du savoir (*knowledge-based workers*) (Pearce, 2004). Dans un souci de maximiser notre opportunité de voir émerger et se développer du leadership partagé dans les équipes à l'étude, nous avons recruté ce type d'équipe qui représentent d'ailleurs la majorité des équipes de projet (Bligh *et al.*, 2006). Ainsi, les individus participant à notre recherche sont principalement des professionnels, travailleurs du savoir, et plus spécifiquement des techniciens, ingénieurs ou informaticiens. Ils sont membres d'équipes de projet à titre de directeur ou de coéquipiers et peuvent faire partie de plusieurs équipes en même temps. En effet, ils ne sont pas toujours dédiés à une seule équipe et ils peuvent ainsi travailler simultanément à plusieurs projets, au sein de plusieurs équipes. Les patrons des directeurs de projet font également partie des répondants de cette étude.

3.2.2 La taille de l'équipe

Nous savons que la taille de l'équipe est une caractéristique importante qui influence l'émergence du leadership partagé (Pearce et Sims, 2002). Seers *et al.* (2003) rappellent qu'une petite équipe offre peu d'opportunités pour partager le leadership, tandis qu'une équipe trop imposante pourrait développer une hiérarchie interne qui nuirait à l'émergence du leadership partagé. Cox *et al.* (2003) sont du même avis, mais ils ne se prononcent pas sur le nombre de membres à privilégier pour favoriser le partage du leadership. En fait, Seers *et al.* (2003) déplorent le peu d'études empiriques réalisées sur la dispersion de l'influence en fonction de la taille d'une équipe, et c'est pourquoi ils ont recours à une recherche datant de plus de 40 ans. En effet, ils se réfèrent aux travaux de Feldman (1973), sur la dispersion du pouvoir et de l'influence dans des équipes d'enfants, pour suggérer qu'une taille d'équipe formée de 6 à 13 membres offrirait plus de chances d'observer l'émergence du leadership partagé. Feldman a d'ailleurs mentionné qu'une équipe trop grande, avec plus de 20 membres, développerait peu d'opportunités de distribuer son influence à cause de la coordination additionnelle nécessaire qui risquerait alors de centraliser encore plus l'influence. Suite à ces recommandations et dans un souci de faisabilité, nous avons cherché à recruter des équipes dont la taille variait entre 5 et 15 membres afin que l'émergence du leadership partagé soit possible, tout en ayant un nombre de participants limité compte tenu de la triangulation de collecte de données effectuée dans notre étude.

3.2.3 Le type d'organisation

Après mûres réflexions, nous avons décidé que notre échantillon serait constitué de quelques équipes au sein d'une même organisation, plutôt que d'étudier des équipes provenant de plusieurs organisations différentes. Cette stratégie permet de restreindre les éléments variables dans le contexte des équipes à l'étude, puisqu'elles proviennent toutes de la même firme. Ainsi, ces équipes utilisent les mêmes procédures de gestion de projet et elles œuvrent au sein de la même culture d'entreprise. Nous pouvons ainsi concentrer nos efforts à

comprendre les différences entre ces équipes en comparant leurs caractéristiques variables, qui demeurent tout de même très nombreuses (elles seront décrites aux chapitres IV, V et VI).

Nous avons recruté une organisation qui constituait un terreau fertile à l'étude du leadership, et plus particulièrement du leadership partagé (Pearce, 2004), de par ses employés hautement spécialisés, la manière dont ils travaillent entre eux, les projets qu'ils réalisent et leur structure organisationnelle (Sergi *et al.*, 2012). Cette dernière variait selon la division de l'organisation, allant de *matricielle faible* à *organisation par projet*, en passant par *matricielle forte*. Nous savions que ce type de contexte était propice à l'étude du leadership partagé :

In many contexts, such as knowledge-based organizations or interorganizational collaborations, there is an inherent pluralism embedded in their structures and modes of working. Shared leadership is not a question of choice but is rather a practical solution devised to cope with the plurality already present in these contexts. (Sergi *et al.*, 2012, p. 406).

Ainsi, nous avons fait appel à une grande organisation montréalaise qui emploie des milliers de personnes et qui réalise des centaines de projets annuellement, surtout des projets d'ingénierie et de développement organisationnel, notamment en technologie de l'information. Cette organisation (qui a requis l'anonymat) a permis au chercheur principal d'avoir un accès privilégié à ses employés et d'assister à certaines réunions qui discutaient d'enjeux confidentiels. Cette confiance et cet accueil ont été grandement appréciés.

3.2.4 Le déroulement de la collecte de données

Nous avons effectué notre collecte de données auprès de trois équipes de projet de cette firme de janvier à mai 2014, avec une présence continuelle auprès de chacune d'elles sur une période de 10 à 12 semaines. Puisque nous étions tributaires des dates de début des projets et des convocations aux réunions de démarrage, les collectes de données des équipes se sont chevauchées par moment. Pour chaque équipe, notre stratégie de collecte consistait à assister

à la réunion de démarrage du projet, ce qui constituait le moment T0 où certains aspects étaient alors mesurés, tels que la familiarité initiale entre les membres de l'équipe, leurs attentes, les représentations qu'ils se faisaient du leadership, de leur rôle et de celui du directeur de projet. Nous avons ainsi capté les premiers moments de collaboration dans la période qui générèrent le plus de créativité et d'interactions, soit la phase de conception du projet. Selon la disponibilité des ressources et certains événements intervenus en cours de projet, la collecte de données s'est étalée sur une période de 10 semaines pour l'équipe 1, 11 semaines pour l'équipe 3 et de 12 semaines pour l'équipe 2. D'ailleurs, les tableaux suivants résument les collectes de données effectuées auprès des trois équipes à l'étude.

Tableau 3.1
Collecte de données auprès des membres de l'équipe 1

Répondants	Semaines (Périodes)									
	S1 (T0)	S2	S3	S4 (T1)	S5	S6	S7	S8	S9	S10 (T2)
Directeur de projet	Q / E (50 min)	E (20 min)	E (40 min)	Q / E (30 min)	E (30 min)		E (30 min)			Q / E (35 min)
Coéquipiers	Q / E (30 min)			Q / E (30 min)						Q / E (30 min)
Patron du DP	Q / E (50 min)									Q / E (30 min)
Réunions	Réunion démarrage			Réunion 2			Réunion 3			Réunion 4

Légende:
E: Entrevue
Q: Questionnaire

Tableau 3.2
Collecte de données auprès des membres de l'équipe 2

Répondants	Semaines (Périodes)											
	S1 (T0)	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8 (T1)	S9	S10	S11	S12 (T2)
Directeur de projet	Q / E (35 min)	E (15 min)		E (30 min)				Q / E (20 min)				Q / E (45 min)
Coéquipiers	Q	E (30 min)						Q / E (30 min)				Q / E (30 min)
Patron du DP (2PA)		Q / E (25 min)										Q / E (25 min)
Représentant client (2PR)			Q / E (45 min)									Q / E (45 min)
Réunions	Réunion démarrage	Réunion 2		Réunion 3				Réunion 4	Réunion 5	Réunion 6		

Légende:
E: Entrevue
Q: Questionnaire

Tableau 3.3
Collecte de données auprès des membres de l'équipe 3

Répondants	Semaines (Périodes)											
	S1 (T0)	S2	S3	S4	S5	S6 (T1)	S7	S8	S9	S10	S11 (T2)	
Directeur de projet	Q / E (50 min)			E (30 min)		Q / E (30 min)			E (20 min)		Q / E (40 min)	
Coéquipiers	Q / E (40 min)					Q / E (35 min)					Q / E (40 min)	
Patron du DP	Le patron n'a pas été rencontré											
Réunions	Réunion démarrage					Réunion 2			Réunion 3		Réunion 4	Réunion 5
Légende:												
E: Entrevue												
Q: Questionnaire												

Bien qu'effectuée en continu dans le cas des réunions observées et des entrevues avec le directeur de projet, la prise de données a été principalement réalisée en trois vagues, tel que prévu (T0, T1 et T2). Toutefois, nous avons dû composer avec la disponibilité des ressources, avec les différents événements survenus en cours de collecte (les vacances, les semaines de relâche, les changements d'orientation du projet, etc.), ce qui a passablement modifié les moments de présence T1 et T2 auprès des équipes. Par exemple, nous pouvons constater aux tableaux 3.1 à 3.3 que la collecte au temps T1 a été effectuée à la semaine 4 pour l'équipe 1, à la semaine 8 pour l'équipe 2 et à la semaine 6 pour l'équipe 3. Malgré cette disparité entre les

moments où ont été récoltées les données à T1, l'intervalle entre T1 et T2 est similaire pour les trois équipes, soit de 6 semaines (équipe 1), 4 semaines (équipe 2) et 5 semaines (équipe 3). Il est important de mentionner que la cueillette de données auprès de l'équipe 1 s'est échelonnée sur toute la durée de la phase de conception du projet, puisqu'elle était d'une durée de 11 semaines. Ce n'est toutefois pas le cas des projets 2 et 3 dont le projet se poursuivait plus d'une année après la fin de la collecte de données à T2.

Comme les tableaux 3.1 à 3.3 l'indiquent, les trois types de répondants (directeur de projet, son patron et les coéquipiers) ont été rencontrés individuellement au cours de la première semaine pour un entretien semi-structuré initial et où ils répondaient également à un premier questionnaire. Les patrons ont été rencontrés à deux moments au cours de la collecte, soit à T0 et à T2, tandis que les coéquipiers l'ont été à trois reprises, à T0, T1 et T2. Quant aux directeurs de projet, ils ont été interviewés plus souvent, en fonction de leur disponibilité, ce qui nous a permis de consigner de manière plus détaillée le déroulement du projet, le fonctionnement de l'équipe et les divers événements marquants survenus au cours de la collecte de données. Notons que nous avons eu recours à l'annotation T0 pour la première prise de mesure, afin de signifier qu'elle était réalisée au moment du lancement du projet, que nous avons considéré comme le temps 0.

L'ampleur de cette collecte est résumée au tableau 3.4 qui dénombre les entrevues individuelles réalisées, les questionnaires remplis par les participants, ainsi que les réunions observées pendant notre présence auprès de ces équipes. Il est présenté en deux sections pour une plus grande clarté.

Tableau 3.4

Collecte de données réalisée de janvier à la fin mai 2014 auprès des trois équipes à l'étude

Équipe	Durée collecte (semaines)	Période	Coéquipiers et DP	Patron (formel et projet)	Répondants Questionnaires	Questionnaires (nb)
1	10	janvier-mars 2014	7	1	8	23
2	12	février-avril 2014	6	2	8	22
3	11	mars-fin mai 2014	15	0	15	44
total					31	89

Équipe	Répondants Entrevues	Entrevues (nb)	Entrevues (heures)	Réunions observées (nb)	Réunions (heures)	Transcriptions (nb pages)
1	8	27	14	4	5	501
2	7	19	10	9	7,5	353
3	7	22	14	6	9	480
total	22	68	38	19	21,5	1334

Au cours de la collecte de données, 31 participants ont répondu à 89 questionnaires, tandis que 22 répondants ont été rencontrés en entrevues individuelles pour un total de 68 entretiens et 38 heures d'enregistrement. De plus, 19 réunions d'équipe ont été observées, ce qui totalise 21,5 heures d'enregistrement. Au total, le verbatim de toutes les entrevues et des réunions correspond à un total de 1334 pages de transcriptions.

3.2.5 Les considérations éthiques

La présente section a pour but de résumer les principales stratégies que nous avons incluses à notre protocole de recherche afin de considérer les aspects éthiques importants dans ce genre d'étude qui fait appel à des humains. D'ailleurs, un certificat d'éthique nous a été décerné par le *comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG* (no du certificat : 12-09-13-01). Il reconnaît que notre protocole de recherche est jugé conforme aux pratiques habituelles, ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM* (juin 2012). Les prochaines sections présentent les principaux aspects de ce protocole.

3.2.5.1 L'anonymat et la confidentialité

Les renseignements recueillis par questionnaires, lors des entrevues ou des observations de réunions étant confidentiels, seuls le responsable du projet, Isabelle Bonneau, ses directeurs de recherche, Dr. Brian Hobbs et Dr. Kathleen Bentein, ainsi que l'adjointe effectuant la transcription, ont eu accès à l'enregistrement et au contenu de sa transcription. Les informations permettant d'identifier le participant (formulaire de consentement de participation, information démographique, bandes d'enregistrement d'entretiens, verbatim, notes de recherche, etc.) sont conservées par le chercheur principal dans un lieu sécurisé et barré sous clé pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits cinq ans après les dernières publications découlant de cette recherche. Lors de citations utilisées dans les publications, elles ne peuvent pas être reliées aux participants, car des pseudonymes sont employés. Ni les organisations ni les participants ne peuvent être identifiés par une description trop factuelle ou détaillée dans aucune publication découlant de cette recherche. Le chercheur principal et ses directeurs de recherche ont signé un formulaire d'engagement de confidentialité, dont une copie a été remise à tous les participants à la recherche (voir Annexe E).

3.2.5.2 Le consentement

Avant le début de sa participation à l'étude, chaque répondant a été invité à signer un formulaire de consentement qui contient des renseignements sur l'étude, explique la protection des renseignements personnels et résume le projet de recherche. Il est présenté à l'Annexe F.

3.2.5.3 Les avantages pour les participants

Les participants à notre étude retireront de nombreux avantages de leur collaboration. D'abord, une rétroaction individualisée sera donnée à chaque directeur de projet participant à l'étude, spécifiquement au niveau de son style de leadership qu'il aura autoévalué à l'aide du MLQ (Avolio et Bass, 2004). Cette information leur sera exclusivement destinée et confidentielle. Puis, nous rencontrerons les équipes une à une pour les informer de leur type de partage de leadership et sur l'évolution de leur dynamique de collaboration au cours de l'étude. En contribuant ainsi de manière directe à l'avancement des connaissances en gestion de projet, l'organisation participante maintiendra son statut de chef de file dans le domaine en diffusant à ses équipes les dernières avancées scientifiques sur le sujet. Ces rencontres auront lieu à l'automne 2015.

3.2.5.4 Les risques pour les participants

Dans notre recherche, nous n'avons pas abordé les croyances personnelles du répondant, ni aucune question d'ordre privé, ni aucun sujet sensible à cet égard. Notre objectif était de ne pas causer d'inconvénients, de troubles, de malaises ou du stress de quelque nature que ce soit à nos répondants. Au cours des entretiens, aucun participant n'a signalé un malaise quelconque et aucun d'entre eux n'a demandé de mettre fin à l'entretien de manière abrupte pour cause d'embarras.

3.2.5.5 Les résultats de la recherche

Les résultats de notre recherche seront communiqués aux employés de l'organisation participante de plusieurs manières. D'abord, les représentants de l'organisation participante seront invités à un séminaire où les chercheurs présenteront les résultats de l'étude de manière agrégée et discuteront de ses retombées théoriques et pratiques. Les participants

auront l'occasion de réfléchir sur leurs méthodes de collaboration en équipe et de s'améliorer suite aux recommandations pratiques prodiguées par les chercheurs. De plus, l'organisation participante recevra une copie du rapport final de recherche lui permettant de mieux comprendre le leadership et la dynamique d'influence au sein de ses équipes de projets. Ce séminaire est planifié pour le début de 2016, ainsi que la livraison du rapport de recherche.

3.3 Les instruments de mesure des différents concepts

3.3.1 Les conditions stables et dynamiques

Tel que mentionné au chapitre II, nous cherchons à approfondir notre connaissance des conditions entourant les équipes de projet et qui pourraient être favorables au développement du leadership partagé. Dans la présente étude, nous avons volontairement et systématiquement cumulé les sources d'informations pour trianguler nos données et ainsi établir une meilleure valeur des faits.

Le tableau 3.5 présente les différentes sources mobilisées pour chacune des conditions étudiées. Il permet de constater que la majorité des conditions sont mesurées à partir d'au moins deux sources d'informations différentes, en plus de provenir de différents répondants et à différents moments au cours de la collecte de données. Tel que le présentent les exemples aux Annexes C et D, les variables suivantes sont mesurées par questionnaires de manière assez directe : expérience, formation, nombre de projets simultanés, temps consacré au projet, acceptation de l'influence des pairs, volonté de partager son pouvoir, communication, différenciation des rôles, support mutuel, statuts entre les coéquipiers, taille de l'équipe et type de projet. Toutefois, les variables plus complexes (familiarité, interdépendance, cohésion, style de leadership du directeur de projet) sont mesurées à partir d'instruments déjà utilisés dans la littérature et présentés aux prochaines sections.

Tableau 3.5
Les diverses sources de données des conditions mesurées

	Questionnaire	Entrevues	Observation
Individu (coéquipier)			
Compétence, expérience, formation	√ (T0)	√	√
Engagement		√	√
Motivation		√	√
Self-leadership		√	√
Nombre de projets simultanés	√ (T0)	√	
Temps consacré au projet	√ (T0)	√	
Acceptation de l'influence des pairs	√ (T1 et T2)	√	√
Leader (directeur de projet)			
Volonté de partager son pouvoir	√ (T1 et T2)	√	√
Style de leadership prédominant	√ (T2)	√	√
Équipe			
Activités de team building		√	√
But commun		√	√
Climat d'ouverture		√	√
Cohésion	√ (T1 et T2)	√	√
Communication	√ (T2)	√	√
Confiance mutuelle		√	√
Connaissance initiale du projet		√	√
Différenciation des rôles	√ (T0)	√	√
Familiarité	√ (T0)	√	√
Multiples échanges entre coéquipiers		√	√
Proximité	√ (T0)		√
Support mutuel	√ (T2)	√	√
Statuts entre les coéquipiers	√ (T0)	√	√
Structure organisationnelle de l'équipe		√	√
Taille	√ (T0)	√	√
Valeurs et normes communes		√	√
Tâche (projet)			
Complexité		√	√
Créativité		√	√
Interdépendance	√ (T1 et T2)	√	√
Type, \$, défis, enjeux, risques, durée	√ (T0)	√	√
Organisation			
Formation sur habiletés de leadership		√	
Partage de l'influence valorisé		√	√
Système de récompenses favorisant le partage d'influence		√	
Support de la Direction et coaching		√	√

3.3.2 La familiarité

La familiarité, dont les termes anglais sont *familiarity*, *maturity* ou *interpersonal knowledge*, est définie comme la connaissance préalable des membres d'une équipe entre eux. Nous avons constaté, comme Adams *et al.* (2005), qu'il n'existe pas d'instrument standard reconnu pour le mesurer la familiarité. Certains chercheurs l'évaluent par le nombre d'années pendant lesquelles les membres de l'équipe ont travaillé ensemble (Huckman *et al.*, 2009), tandis que d'autres (Harrison *et al.*, 2003) ont le souci d'associer la familiarité à toutes circonstances au cours desquelles les membres auraient pu se connaître (travail, activités sociales ou de loisir). Enfin, d'autres chercheurs demandent aux répondants d'évaluer le degré de connaissance qu'ils ont de chacun de leurs collègues (Adams *et al.*, 2005; Gruenfeld *et al.*, 1996).

Nous avons alors arrêté notre choix sur l'instrument proposé par Adams *et al.* (2005) qui se sont inspirés des travaux de Gruenfeld *et al.* (1996). En fait, cet instrument, très simple à un seul item, va droit à l'essentiel de la familiarité en évaluant le niveau de connaissance des individus entre eux (par dyade). Dans le questionnaire remis à T0, chaque membre de l'équipe devait indiquer son niveau de connaissance de chacun de ses coéquipiers sur le questionnaire (incluant le directeur de projet), à partir d'une échelle de Likert à 4 points, variant de 0 (*pas du tout*) à 3 (*très bien*). L'item était libellé comme suit : « Les collègues qui travaillent avec vous au projet mentionné sont présentés dans la liste suivante. Pour chacun d'eux, veuillez indiquer à quel niveau vous connaissez actuellement cette personne » (voir l'Annexe C).

Un aspect intéressant et original de cet instrument est le fait que Adams et ses collègues (2005) spécifient en préambule de leur questionnaire que les circonstances où le répondant aurait pu connaître ses collègues peuvent être variées (sociales, sportives, éducation, loisir), sans être nécessairement reliées au contexte du travail. Les auteurs considèrent que cette mise en situation permet d'éveiller la mémoire des répondants sur l'ensemble des circonstances possibles leur ayant permis de connaître leurs collègues. Nous avons apprécié ce préambule et l'avons reproduit dans notre questionnaire de la façon suivante : « Les circonstances où

vous auriez pu connaître cette personne sont variées (travail, études, amitié, voisinage, activités sociales ou professionnelles, club sportif ou social, etc.), ainsi elles ne se limitent pas qu'au contexte du travail »

Après avoir obtenu toutes les mesures individuelles, Adams *et al.* (2005) suggèrent de comparer les réponses obtenues par dyade, en examinant les résultats des coéquipiers, deux par deux. Par exemple, l'individu X indique qu'il connaît Y au niveau 3 (*très bien*), mais Y évalue son niveau de connaissance de X à seulement 1 (*un peu*). Dans ce cas-ci, il y a un désaccord de deux degrés au sein de la dyade, soit de 1 à 3. Pour une situation de ce type, les chercheurs considèrent que ces individus se connaissent à un niveau de 2 (*bien*), qui constitue la moyenne de leurs évaluations. Il peut également être intéressant de caractériser les dyades dans l'équipe, soit les dyades d'étrangers (ne se connaissant *pas du tout*) ou celles formées de coéquipiers qui se connaissent *un peu*, *bien* ou *très bien* en début de projet.

3.3.3 L'interdépendance des membres de l'équipe

Notre choix d'instrument de mesure pour l'interdépendance s'est arrêté sur l'échelle développée par Rossi (2008) (voir Annexe D), puisqu'elle est plus complète que la plupart des autres échelles suggérées dans la littérature. En effet, les différentes dimensions de l'interdépendance sont généralement mesurées par des instruments séparés, tandis que Rossi les a regroupées en une seule échelle qui inclut 4 dimensions, soit l'interdépendance de la tâche, des buts, des ressources (physiques, informationnelles) et des récompenses. Comme l'ont fait d'autres chercheurs (Liden *et al.*, 2006), et suite aux recommandations de Van Der Veegt *et al.* (2001), Rossi (2008) mesure l'interdépendance au niveau individuel, puisqu'elle est d'abord une caractéristique individuelle, qu'il transpose ensuite à l'équipe. Ainsi, chaque répondant évalue à quel degré son travail dépend de celui de ses coéquipiers, en effectuant une mesure directe des coéquipiers ensemble, sans distinction individuelle. Cette mesure peut ensuite être comparée avec les résultats de ses collègues, puis agrégée au niveau groupal.

L'échelle que propose Rossi est constituée de 24 items, avec un coefficient alpha variant de 0,77 à 0,88 selon la dimension. Pour ne pas allonger indûment le questionnaire, le nombre d'items a été réduit en ne considérant que ceux ayant les plus hauts coefficients de saturation dans les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire effectuée par Rossi (2008). C'est ainsi que le nombre d'items a été réduit de moitié, passant de 24 à 12 items, en considérant 3 items par dimension. Suite à une analyse plus approfondie du libellé des items et après consultation d'experts dans le domaine, 11 items ont été retenus, puisqu'il y avait redondance dans les items de la dimension des ressources. Les items ont été traduits de l'anglais vers le français, ensuite une double traduction a été effectuée pour vérification. Ainsi, l'interdépendance a été mesurée à deux reprises (T1 et T2) sur une échelle de Likert à 5 points (de *fortement en désaccord* à *fortement en accord*). Le coefficient α de l'échelle modifiée est de 0,77 (T1) et de 0,86 (T2), ce qui est similaire aux coefficients rapportés par l'auteur et présentés précédemment.

3.3.4 La cohésion

Tel que présentée à la section 1.2.5.5, la définition de la cohésion qui revient le plus souvent est la tendance d'un groupe à s'unir et à demeurer unis pour atteindre un but commun (Kozlowski et Ilgen, 2006). Dans la présente recherche, nous mesurons la cohésion à l'aide de l'instrument développé par Carron *et al.* (2002), le *Group Environment Questionnaire* (GEQ). Cet instrument, un des rares proposés et un des plus cités dans la littérature, évalue la cohésion (une propriété groupale) à partir des perceptions individuelles des membres de l'équipe (Carron *et al.*, 2002). Mentionnons que pour la présente étude, nous avons acheté les droits d'utilisation de ce questionnaire (Carron *et al.*, 2002) afin de pouvoir l'administrer à nos répondants, mais nous ne pouvons présenter les items de ce questionnaire (items effacés à l'Annexe D).

Cet instrument a d'abord été développé pour les membres des équipes sportives et même si ces chercheurs y travaillent depuis une trentaine d'années, ils n'ont toujours pas proposé une version adaptée aux équipes de projet ou aux équipes de travail. Toutefois, d'autres

chercheurs ont effectué cette transposition pour les équipes de travail (Carless et De Paola, 2000; Villeneuve, 1997) et c'est ce que nous avons fait dans la présente recherche. Et puisque nos répondants sont francophones, nous avons utilisé la traduction des items en français effectuée par Villeneuve (1997), en remplaçant *équipe de travail* par *équipe de projet* dans les items. Notons enfin que l'instrument s'adresse aux membres de l'équipe, pas à l'entraîneur (pour les équipes sportives), ni au directeur de projet (pour les équipes de projet). Nous avons donc exclu les items s'y rapportant dans le questionnaire destiné au directeur de projet.

Le GEQ contient 18 énoncés répartis selon les quatre dimensions de la cohésion, soit l'attraction personnelle au groupe pour des raisons sociales et des raisons reliées à la tâche, ainsi que la perception des membres du degré d'unité sociale au sein du groupe et la perception du degré d'unité du groupe envers sa tâche. Les auteurs conseillent de ne pas agréger les résultats obtenus pour chacune des dimensions en un score total de la cohésion, puisque leurs conceptualisations sont différentes. Par contre, ils ajoutent qu'il peut être utile aux chercheurs de combiner entre elles les deux dimensions de la cohésion orientées vers la tâche et les deux dimensions sociales pour obtenir une cohésion en deux facettes. C'est ainsi que nous présenterons la cohésion dans la présente recherche : la cohésion sociale et la cohésion orientée vers la tâche.

Considérant que la cohésion est un processus dynamique qui évolue en fonction du temps (Carron *et al.*, 2002), elle a été mesurée à deux reprises à T1 et T2. Les items sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 9 points (de *tout à fait en désaccord* à *tout à fait en accord*) avec un coefficient α rapporté par les auteurs variant de 0,64 à 0,76, tandis que les coefficients α que nous avons calculés sont de 0,83 à T1 et de 0,62 à T2, ce qui est comparable. Puisque 12 items sont libellés volontairement de manière négative, les auteurs mentionnent qu'il est important d'inverser les scores obtenus avant d'effectuer les calculs statistiques. De plus amples informations sur les propriétés psychométriques de cet instrument peuvent être retrouvées auprès de certaines références (Carron *et al.*, 2002; Carron *et al.*, 1985; Villeneuve, 1997; Whitton et Fletcher, 2014).

3.3.5 Le style de leadership du directeur de projet

Dans un but de comparaison avec les études antérieures, nous mesurons le style de leadership du directeur de projet à partir du MLQ (5x-short) (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio et Bass (2004). En effet, les auteurs du domaine mesurent généralement le style de leadership du leader à l'aide de cet instrument qui domine la littérature scientifique depuis plus de 30 ans. Largement utilisé par les praticiens, il est vendu aux consultants et aux départements de ressources humaines des organisations dans un but de sélection, de formation et de développement des gestionnaires.

Les auteurs affirment que leur instrument a été utilisé dans toutes les firmes du Fortune 500, dans plus de 30 pays et traduit en une quinzaine de langues (Avolio et Bass, 2004). Pour les leaders en exercice, ils ont prévu un plan de développement personnalisé (*Leadership Development Plan*) basé sur les résultats obtenus au MLQ. Selon les auteurs, leur instrument a été utilisé dans plus de 300 recherches sur les continents américains, européen et africain et a été le point central de plusieurs thèses de doctorat et de différentes recherches. Ils rapportent des indices de fiabilité des items qui varient de 0,74 à 0,94, tandis que nous avons calculé un coefficient α de 0,92, ce qui est comparable. Bien que le MLQ soit parfois critiqué (Carless, 1998; Kelloway *et al.*, 2000; Muenjohn et Armstrong, 2008; Yukl, 2010), un tel déploiement d'un instrument de mesure est unique dans la recherche sur le leadership. En fait, bien peu d'instruments pourraient mentionner des échantillons d'analyses factorielles de 56 479 répondants, 8238 leaders, sur quatre continents, en 6 langues (Avolio et Bass, 2004).

Le MLQ évalue le style de leadership selon trois dimensions, soit le leadership transformationnel (influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, considération individualisée), transactionnel (récompense et gestion par exception active) et passif (laissez-faire et gestion par exception passive). À ces dimensions s'ajoutent les conséquences du leadership (*outcomes*), la satisfaction de l'évaluateur par rapport au leadership de l'évalué (*satisfaction*), l'efficacité perçue chez le leader (*effectiveness*) et la motivation que génère le leader évalué en encourageant l'évaluateur à fournir des efforts

additionnels (*extra effort*). Toutes ces facettes du leadership mesurées par le MLQ forment ce que les auteurs appellent le *Full Range Leadership* (Avolio, 2011). Afin de pouvoir l'administrer à nos répondants, nous avons acheté les droits d'utilisation de ce questionnaire et avons commandé les versions anglaise et française (voir la permission de l'utiliser à l'Annexe G). La version française fournie par les auteurs a été légèrement adaptée pour refléter plus particulièrement la réalité québécoise dans l'utilisation d'expressions, dans un souci de clarté pour les répondants.

En fait, cet instrument n'a pas comme objectif premier d'étiqueter le leader comme étant typiquement de type transactionnel ou transformationnel par exemple. Les auteurs suggèrent plutôt de comparer chacune des dimensions de leadership à une échelle normalisée provenant d'une population de leaders de différents secteurs (militaire, gouvernemental, éducation, manufacturier, haute-technologie, milieu carcéral, hospitalier, etc.). Bien que plusieurs de ces domaines soient propices aux équipes de projet, nous ignorons dans quelle proportion ces leaders proviennent d'équipes de projet. Les auteurs fournissent également des échelles normalisées pour certaines régions du globe : États-Unis, Europe, Afrique du sud, Océanie (Australie - Nouvelle-Zélande - Îles du Pacifique) et Singapour. De ces options, nous avons choisi de comparer nos répondants à ceux de l'échelle normalisée des États-Unis, formée à partir d'un échantillon de 27 285 répondants. Ainsi, un score au 40^e percentile sur un attribut particulier signifie que 40 % des leaders de la population normalisée obtiennent des résultats inférieurs à celui du répondant, tandis que 60 % démontrent des résultats supérieurs à ceux du leader étudié, pour cet attribut. Pour que le style prédominant d'un leader soit considéré comme étant transformationnel, les auteurs mentionnent que ce leader devrait démontrer un score supérieur au 90^e percentile sur chacune des quatre dimensions du leadership transformationnel.

Le MLQ recueille la perception des répondants quant à la fréquence de certains comportements de leadership chez le leader. Les 45 items du questionnaire sont évalués sur une échelle de Likert à 5 points (de *jamais à fréquemment, voire toujours*) et il est complété en une dizaine de minutes en moyenne. L'évaluation des styles de leadership du directeur de

projet a été effectuée à la fin de la collecte de données (à T2) par une auto-évaluation, ainsi que par l'évaluation de son patron et de tous les membres de l'équipe (évaluation à 360 degrés). Le questionnaire a été remis à la fin de la collecte pour laisser aux répondants quelques mois d'interaction avec le directeur de projet, ce qui leur permettait d'avoir pu observer ses comportements pendant 10 à 12 semaines dans le cadre du projet. De plus, ils se sont prononcés de vive voix lors des entretiens à T1 et T2 sur leur perception du style de leadership du directeur de projet et ont apporté des exemples concrets de comportements qu'ils ont observés. Ces réponses verbales de la part des membres de l'équipe, dans leurs propres mots, seront comparées aux résultats obtenus à partir du MLQ dans les prochains chapitres.

3.3.6 Le succès du projet, individuel et d'équipe

À la fin de la collecte de données (T2), les coéquipiers, le directeur de projet et son patron ont évalué différents critères de succès du projet en fonction du travail effectué à ce jour et ont également coté leur satisfaction sur différents thèmes. Les directeurs de projet des équipes étudiées nous ont invités à venir les rencontrer à nouveau lorsque leurs projets seront terminés. Ils seront alors en mesure d'évaluer leur projet avec des données finales. Mais en attendant, nous leur avons tout de même demandé leur appréciation et leur satisfaction après avoir travaillé trois mois à leur projet, même si ce dernier n'était pas terminé. Nous avons utilisé deux sources de données pour récolter cette information, soit par questionnaire et par entretien.

Pour le questionnaire final, nous avons préparé 12 énoncés librement inspirés des thèmes du travail d'équipe (*teamwork quality*) et de certains items du succès individuel et du succès de la gestion de projet proposés par Hoegl et Gemuenden (2001). Sur une échelle de Likert à 5 points (de *très faible* à *très élevée*), les répondants ont coté leur appréciation du travail accompli à T2, leur rôle, l'efficacité de l'équipe, la qualité et l'avancement du projet. Ils ont également évalué leur niveau de collaboration, d'entraide, de communication, le partage du leadership dans l'équipe, leurs relations interpersonnelles. Lors du dernier entretien, nous leur

avons également demandé de se prononcer de vive voix sur ces thèmes. Ainsi, nous avons abordé avec les participants le plaisir de travailler avec les membres de leur équipe, le développement professionnel et personnel que l'équipe a pu leur apporter, ainsi que les apprentissages réalisés au contact de ces coéquipiers. Ces deux méthodes complémentaires de collecte des données permettent de broser un portrait global de chaque équipe à partir de la perception du directeur de projet, de son patron et des coéquipiers.

3.3.7 Les différentes opérationnalisations du leadership partagé

À la section 2.4, nous avons présenté les différentes opérationnalisations du leadership partagé considérées dans la présente recherche et différentes méthodes d'analyse mobilisées. Nous ajoutons simplement ici les moments où ont été effectués ces mesures et les items proposés. Ainsi, la *mesure directe de l'influence de l'équipe* (cadran A du tableau 2.2) a été prise à T2, puisque nous avons suivi les conseils d'Avolio *et al.* (2003a) qui suggèrent de mesurer le leadership partagé au niveau de l'équipe après une interaction minimale de quelques mois entre les coéquipiers. Ils ont en effet observé que plus les coéquipiers travaillent longtemps ensemble et plus ils s'entendent sur l'évaluation collective qu'ils font du leadership exercé par l'équipe. Au questionnaire remis à T2, nous avons posé la question suivante à tous les membres de l'équipe: « *Comment qualifieriez-vous le partage de leadership entre les membres de l'équipe de projet?* ». L'évaluation était notée sur une échelle de Likert à 5 points de 0 (*très faible*) à 4 (*très élevée*).

De plus, la *mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant* (cadran D du tableau 2.2) a été effectuée à deux moments, soit à T1 et à T2. La question était formulée de la manière suivante :

Les collègues qui travaillent avec vous au projet mentionné sont présentés dans la liste suivante. Pour chacun d'eux, veuillez indiquer le niveau d'influence que ce collègue exerce sur vous. On définit l'influence comme une action qu'exerce une personne sur une autre. Ainsi, un collègue qui vous influence pourrait modifier, par exemple, votre manière d'agir, de penser, de réaliser votre travail, etc. Veuillez ne considérer que l'influence exercée au niveau professionnel et technique dans le cadre du projet.

L'évaluation était notée sur une échelle de Likert à 5 points de 0 (*aucune*) à 4 (*très élevée*). De plus, tel que mentionné à la section 3.1.1, nous avons également mobilisé une méthodologie mixte simultanée, particulièrement lors des mesures de l'influence, en demandant aux répondants d'expliquer par la suite de vive voix les motivations de leurs réponses indiquées à leur questionnaire. Nous avons ainsi recueilli le pourquoi des intensités indiquées par collègue, les motifs d'influence, etc.

Enfin, la mesure des fonctions de leadership des coéquipiers (cadran F du tableau 2.2) a été effectuée tout au long de la collecte de données, dès la réunion de démarrage et puis lors de chacune des réunions d'équipe que nous avons observées. Les données proviennent également des propos recueillis lors des entretiens où ces fonctions de leadership pouvaient être discutées à partir de questions du type : « *Comment s'effectue la prise de décision au sein de l'équipe?* ». (Pour plus de détails, voir la section 2.4.3 et 3.1.4).

3.4 L'analyse des données

3.4.1 Les niveaux d'analyse

Comme c'est souvent le cas pour des études traitant des phénomènes d'équipes, notre recherche comporte deux niveaux d'analyse : individuel et groupal. En effet, plusieurs construits sont mesurés au niveau individuel et analysés également à ce niveau. Toutefois, il peut être intéressant d'analyser également les données au niveau groupal afin d'effectuer une comparaison entre équipes. Ainsi, certains construits et phénomènes seront agrégés au niveau

de l'équipe de projet pour ensuite constituer le second niveau d'analyse de notre étude, soit le niveau groupal. Rappelons que la méthode d'agrégation a été expliquée à la section 2.4.1.

3.4.2 L'analyse qualitative des données

Les données qualitatives provenant des propos recueillis par entrevues ou lors des réunions d'équipe ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo 10 (QSR International Pty Ltd, 2012). Toutefois, avant de procéder à l'ensemble de l'analyse qualitative de toutes les données, nous avons effectué un exercice d'accord interjuges afin de vérifier la validité conceptuelle de notre grille de codification, en s'assurant de la clarté des thèmes de la grille, de leurs définitions, etc.

3.4.2.1 Exercice d'accord interjuges

Afin d'effectuer cet exercice, nous avons fait appel à une assistante de recherche, venant de terminer ses études de 2^e cycle et possédant une grande expérience des analyses qualitatives à partir du logiciel retenu pour la présente étude. Cette assistante de recherche (codeur B) avait le rôle d'effectuer un codage indépendant de celui du chercheur principal (codeur A) afin de pouvoir ensuite comparer leurs deux codages. Avant la première rencontre entre les codeurs, le chercheur principal avait préparé une grille initiale de codification contenant une liste de codes choisis à partir des questions posées aux entrevues et des questions de recherche. Notons que toutes les entrevues avaient été préalablement retranscrites de manière fidèle et les verbatim étaient insérés dans le logiciel, prêts à être analysés.

Une première rencontre a eu lieu entre les codeurs afin de présenter au codeur B le projet de recherche et la grille de codification contenant les thèmes initiaux. Ensemble, ils ont ensuite révisé cette grille en modifiant certaines définitions afin de s'assurer d'une signification similaire pour chacun des concepts. Sur cette même grille, ils ont ajouté d'un commun accord

une citation représentative de chaque concept. Les codeurs A et B ont ensuite effectué le codage de deux entrevues à partir de la grille modifiée, de manière indépendante et sans se consulter.

Lors de la deuxième rencontre, les codeurs ont réuni leurs fichiers afin d'effectuer les calculs d'accord interjuges et d'indices Kappa à l'aide du logiciel NVivo 10 (QSR International Pty Ltd, 2012). Nous avons comme objectif d'atteindre un seuil d'accord interjuges de 80 %, ce qui est considéré comme une mesure suffisante de l'accord interjuges dans des analyses qualitatives de ce type. Pour une plus grande rigueur, nous avons également calculé le coefficient Kappa de Cohen (K) qui est un test non paramétrique permettant de chiffrer l'accord entre différents observateurs lorsque les jugements sont qualitatifs. Les études de ce type considèrent généralement qu'un coefficient K entre 0,41 et 0,60 est *modéré*, qu'il est *bon* entre 0,61 et 0,80, et *excellent* quand il est supérieur à 0,81 (Landis et Kock, 1977). Notre objectif était d'obtenir des coefficients K supérieurs à 0,60. Les résultats de ce premier exercice ont été décevants, avec des niveaux d'accord interjuges inférieurs à 70 % et des indices Kappa inférieurs à 0,40.

Les codeurs A et B ont alors discuté des raisons les ayant poussés à utiliser tel ou tel thème sur chacun des différents passages de ces deux entrevues. Cet exercice a permis d'ajuster leur compréhension mutuelle en présentant des exemples concrets de passages appropriés pour les thèmes de l'analyse. Ils ont également clarifié certaines définitions et ajouté des codes à la grille, puisque ces derniers ont émergé lors de l'analyse des premières entrevues. Après discussions avec des experts du domaine, il a été convenu de débiter l'exercice avec au moins 10 % des 68 entrevues réalisées dans la présente étude. Ainsi, nous avons choisi 9 entrevues, soit 13 % du total, à partir des critères suivants : trois entrevues par équipe, dont une à T0, une à T1 et une à T2. Les entrevues ont été pigées au hasard en respectant ces critères. Suite à ces discussions et à partir de la nouvelle grille de codification, chaque codeur est reparti de son côté pour effectuer les codages de manière indépendante et isolée, chacun à leur domicile.

Ils ont à nouveau réuni leurs fichiers de codage et recalculé les indices à partir du logiciel Nvivo 10 (QSR International Pty Ltd, 2012). À cette étape, sept entrevues démontraient un niveau d'accord interjuges supérieur à 0,80, tandis que deux entrevues se situaient entre 0,70 et 0,80. Après vérifications, les codeurs ont réalisé qu'une interprétation différente à propos de deux à trois thèmes était responsable de ce plus faible accord. Suite à leurs discussions, une légère modification aux définitions de ces thèmes a permis de refaire le codage de ces deux entrevues. De nouveaux calculs d'accord interjuges et d'indices Kappa ont été effectués par le logiciel et les indices obtenus ont été jugés satisfaisants selon les objectifs énoncés précédemment, ce qui a mis fin à l'exercice de codage interjuges. En effet, le tableau 3.6 présente les niveaux d'accord interjuges obtenus par les codeurs A et B à la fin de l'exercice.

Tableau 3.6
Pourcentages d'accord interjuges et indices Kappa obtenus
par comparaison des codeurs A et B

Entrevues	Accord interjuges (%)	Indice Kappa
Eq 1 T0 E1 1C5	84.77	0.685
Eq 1 T1 E4 1DP	82.55	0.645
Eq 1 T2 E10 1PA	86.11	0.694
Eq 2 T0 E1 2C4	87.25	0.716
Eq 2 T1 E8 2C1	96.31	0.906
Eq 2 T2 E12 2PR	93.37	0.851
Eq 3 T0 E1 3C4	80.24	0.591
Eq 3 T1 E6 3C6	80.39	0.572
Eq 3 T2 E11 3DP	97.16	0.933
MOYENNE	87,57	0,733

Tous les indices sont à notre satisfaction, se situant à des niveaux acceptables selon les critères énoncés précédemment.

3.4.2.2 Stratégie de codification mobilisée

Le codage des entrevues résiduelles a été effectué en entier par le chercheur principal, à partir de la grille de codification convenue entre les deux codeurs. Toutefois, le chercheur principal a ajouté au besoin des codes émergents lorsque certains passages d'une entrevue le nécessitaient. La grille est présentée à l'Annexe H. Afin de nous assurer de bien saisir le contexte et le sens d'un passage, nous avons pris soin d'associer plus d'une phrase à un code. De plus, un extrait de texte pouvait également être associé à plusieurs codes. Ce travail de codification s'est avéré long, puisque 1334 pages de verbatim ont été codées par le chercheur principal. C'est également un travail itératif, puisque les codes initiaux peuvent être regroupés en catégories plus larges, ou plus précises, en fonction des discours des répondants. Enfin, l'utilisation du logiciel dans l'analyse qualitative du matériel recueilli s'est avérée très utile afin de relire des passages d'entrevues, retrouver des citations en fonction des thèmes, comparer les discours d'un répondant à différents moments de la collecte de données, comparer les discours des membres d'une même équipe, etc. Puisque les codes de la grille ont été associés à des thèmes ou des conditions permettant de répondre aux questions de recherche, ils ont ensuite été consultés au moment d'analyser les données ou de présenter des citations permettant d'enrichir la compréhension, telles que présentées aux chapitres IV, V et VI.

3.4.3 L'analyse des données par les réseaux sociaux

Toutes les analyses par les réseaux sociaux ont été effectuées à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002), qui est le plus utilisé dans la littérature pour ce type d'analyses. Les sociogrammes ont été dessinés à partir de l'interface visuelle NetDraw (Borgatti, 2002) annexée à ce logiciel. Puisque le chercheur principal n'était pas à priori un expert de ce type d'analyses, nous avons fait appel à un expert du domaine afin qu'il puisse entériner la manière dont nous avons utilisé le logiciel et également confirmer nos méthodes d'analyse ainsi que l'interprétation de nos résultats. Au chapitre précédent, nous avons présenté en détail cette méthode d'analyse, c'est pourquoi elle n'est pas reprise ici (voir section 2.4.2).

3.4.4 L'analyse statistique des données

À partir des données recueillies par questionnaires, des analyses statistiques ont été effectuées en utilisant les données des trois équipes à l'étude avec un échantillon de 28 répondants, formé des coéquipiers et directeurs de projet des équipes 1, 2 et 3. Par ailleurs, les patrons ne sont pas inclus dans l'échantillon, puisque ces derniers ont répondu à des questionnaires différents de ceux des membres des équipes. Tous les calculs statistiques ont été effectués à partir du logiciel SPSS 22 (IBM Corp., 2013), dans un objectif exploratoire considérant le faible nombre de répondants ($n < 30$). Toutefois, les résultats obtenus par ces analyses statistiques viennent appuyer les autres analyses réalisées dans la présente étude, en plus d'apporter une complémentarité et une triangulation intéressantes. Par ailleurs, les calculs de corrélations de Pearson des principales variables ont été effectués en considérant les données des trois équipes. Et afin de tenir compte de la nature exploratoire des analyses, les seuils considérés pour la significativité des relations sont de 10 %, 5 %, 1 % et 0,01 %. Enfin, nous avons fait appel à un spécialiste des analyses statistiques et du logiciel utilisé afin de corroborer nos analyses et nos résultats. Les résultats des analyses statistiques seront présentés à la section 7.1.5 du chapitre VII.

3.4.5 Positionnement du chercheur

Le fait d'être présente pendant plusieurs mois auprès des équipes vient augmenter la crédibilité de notre analyse, puisqu'il a été possible de nous imprégner de la culture organisationnelle, ce qui permet une connaissance accrue du contexte. « Prolonged engagement also requires that the investigator be involved with a site sufficiently long to detect and take account of distortions that might otherwise creep into the data ». (Lincoln et Guba, 1985, p. 320). Toutefois, ces chercheurs mentionnent également l'importance de porter attention à ses propres distorsions en tant que chercheur. En effet, puisque nous connaissons bien la réalité des équipes à l'étude pour avoir travaillé professionnellement dans un tel milieu, nous pourrions être portés à conclure trop rapidement ou à imposer notre compréhension, au lieu d'en extraire le sens à partir des données recueillies. Nous avons été

sensibles à cet aspect lors de la cueillette des données, mais aussi, et surtout, au moment d'effectuer les analyses.

3.4.6 Présentation des analyses des équipes

Les résultats obtenus lors de l'analyse des données recueillies auprès des trois équipes seront présentés aux chapitres IV, V et VI selon le plan suivant. Dans un premier temps, nous décrirons le projet, son déroulement, ainsi que ses principaux défis et incertitudes. Après avoir présenté les principales caractéristiques des membres de l'équipe, nous analyserons le partage de l'influence au niveau individuel et groupal et enrichirons notre compréhension du phénomène à l'aide des réseaux sociaux. Ensuite, nous résumerons le partage des fonctions de leadership entre les coéquipiers à partir de l'observation des réunions de l'équipe. Puis, nous présenterons les motifs d'influence décrits par les membres de l'équipe, ainsi que les conditions stables et dynamiques qui sont favorables au développement du leadership partagé. Ensuite, les forces de l'équipe, telles que perçues par les membres, seront présentées, en plus de pistes d'amélioration en vue de collaborations futures. Finalement, une synthèse viendra résumer les faits saillants à retenir suite à l'analyse des données de cette équipe. Par la suite, une comparaison intercas sera effectuée et présentée au chapitre VII. Les résultats des analyses effectuées seront consignés dans différents tableaux dont le résumé se retrouve à l'Annexe KK.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE IV

L'ÉQUIPE 1

Le présent chapitre a pour objectif de présenter les résultats provenant de l'analyse des données recueillies auprès de l'équipe 1 en suivant le plan proposé au chapitre III (section 3.4.6).

4.1 Le projet 1

4.1.1 Description

Le projet de l'équipe 1 est un projet de type *ingénierie et construction*. Il a pour but de réaliser les plans et devis de nouveaux systèmes de protection incendie pour un bâtiment appartenant à la firme étudiée. L'objectif du projet est de renouveler ces équipements vieillissants en plus de rendre le bâtiment conforme aux normes actuelles en vigueur. Le projet comporte deux phases, soit la phase 1 (conception des plans et devis) et la phase 2 (construction). La valeur totale du projet, incluant les deux phases, est estimée à 2 millions de dollars. Tel qu'illustré au tableau suivant, il a débuté le 13 janvier 2014 et la date de fin initialement prévue était le 7 mars 2014, pour une durée planifiée de 8 semaines. En cours de projet, la date de fin a toutefois été repoussée au 28 mars 2014, pour une durée totale de 11 semaines.

Tableau 4.1
Caractéristiques du projet 1 et son échéancier

Projet	Réhabilitation d'un bâtiment existant
Type	Conception de plans et devis /construction
Valeur totale (\$)	2 M\$
Début projet	13 janvier 2014
Fin	28 mars 2014
Durée	11 semaines
Début collecte	13 janvier 2014
Fin collecte	25 mars 2014
Collecte	11 semaines

Ce projet s'inscrit dans un programme composé de nombreux projets identiques qui s'échelonnent sur quelques années et dont le projet à l'étude est le deuxième de la série. D'ailleurs, 5 des 7 membres de l'équipe de projet ont été impliqués au premier projet précédant la collecte de données. La phase 1 est exécutée par l'équipe à l'étude, tandis que la deuxième phase sera réalisée ultérieurement par une équipe complètement différente. En effet, pour des raisons de logistique interne à l'organisation, la phase 2 (construction) aura lieu près de six mois après la fin de la phase 1. Il n'y a donc pas de chevauchement entre les deux phases et seules les données reliées à la phase 1 du projet seront présentées dans cette étude. Pour la suite du texte, la phase ne sera plus spécifiée afin de faire référence uniquement au *projet 1*.

4.1.2 Les défis

Lors de la première entrevue, les coéquipiers ont mentionné que l'aspect politique et la grande visibilité de ce projet constituaient les principaux défis, puisqu'il est priorisé par l'entreprise. Ils sont conscients de la pression et ils savent que les projecteurs sont dirigés vers eux à cause de l'importance accordée à ce programme de réhabilitation des équipements. La directrice de projet raconte : « C'est un projet que même la haute direction est très, très,

très au courant, parce qu'on a un 'follow spot' sur nous autres, avec ce projet-là ». Toutefois, lors de sa dernière entrevue, elle mentionne que cet élément de visibilité politique a probablement facilité la réalisation du projet:

On est sous le 'spotlight'. On s'est forcé, parce que c'est un des rares projets de cette ampleur-là qui a passé (dans notre département) au niveau de la gestion du portefeuille... Tout le monde nous 'check' jusqu'à un certain point... Tout le monde s'est plus forcé, parce que je pense que tout le monde savait qu'on se faisait 'checker'.

4.1.3 Les risques

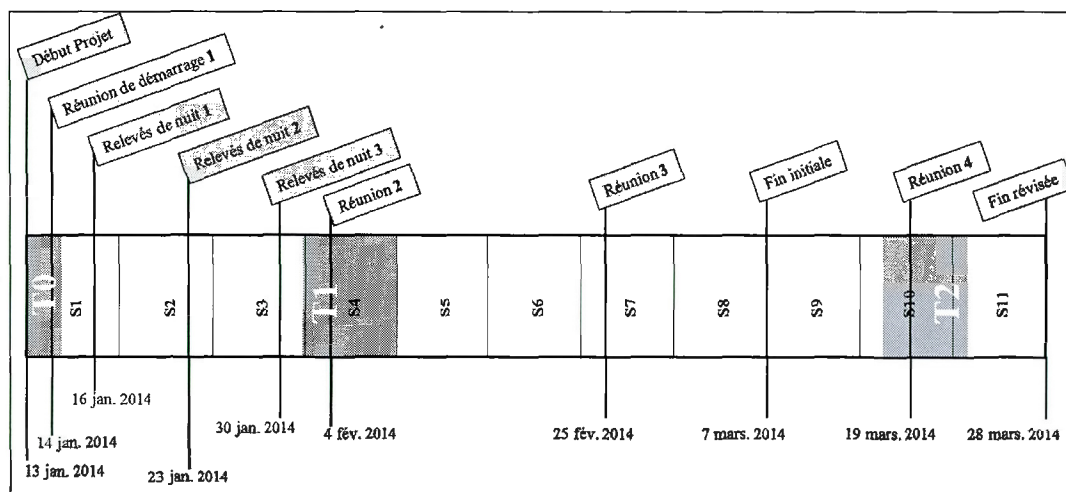
À la première entrevue, les membres de l'équipe ont été interrogés au sujet des principaux risques et sources d'incertitudes de ce projet. La plupart des répondants n'envisageaient aucun risque particulier, à l'exception du patron qui a mentionné le risque de voir glisser l'échéancier, ce qui retarderait la fin du projet. C'était sa principale préoccupation au début du projet et c'est exactement ce qui est arrivé, puisqu'il a dû repousser la fin du projet de 3 semaines en cours de réalisation.

De prime abord, les membres de l'équipe n'entrevoient pas de risques particuliers, mais ils se ravisaient lorsque la question était posée en employant le terme *incertitude*. Ainsi, la plus grande incertitude était inhérente au fait de modifier un bâtiment existant, ce qui engendre généralement son lot d'éléments inattendus, non planifiés par les concepteurs. Pour minimiser ce risque, les membres de l'équipe ne veulent oublier aucun détail lors des relevés effectués sur les lieux des travaux, afin de réaliser des plans et devis respectueux des conditions existantes.

4.2 La collecte de données de l'équipe 1

La collecte de données s'est déroulée sur toute la durée du projet 1, débutant avec la réunion de démarrage pour ensuite s'échelonner sur 10 semaines, permettant une présence du chercheur lors de tous les processus de gestion du projet (démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise et clôture). La figure suivante résume les moments où tous les membres de l'équipe se sont réunis dans le cadre du projet, soit quatre réunions de coordination et trois relevés de nuit, en plus d'indiquer les dates de début et de fin du projet, ainsi que les trois vagues de cueillette de données (T0, T1 et T2).

La notation suivante est utilisée afin d'assurer l'anonymat aux répondants. Le premier chiffre devant les lettres désignant le numéro de l'équipe étudiée : **1DP : directrice du projet 1; 1PA : Patron de la directrice du projet 1; 1Cx : Coéquipier numéro x de l'équipe 1**. Pour distinguer les deux autres équipes à l'étude, le premier chiffre sera remplacé par 2 ou par 3, selon l'équipe en question.



Légende :

S1 à S11 : semaines 1 à 11

T0 : Temps 0, correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet

Figure 4.1 Déroulement du projet 1 et de la collecte de données.

L'équipe 1 est formée de six coéquipiers (1C1 à 1C6) et d'une directrice de projet (1DP). La première semaine du projet correspond à la première prise de données (entrevues individuelles et questionnaires à T0). Puisque le projet devait initialement s'échelonner sur 8 semaines, la deuxième collecte de mesures (T1) a été effectuée à la semaine 4, où la directrice de projet et les coéquipiers ont été rencontrés en entrevues individuelles et ont répondu aux questionnaires. Puisque la fin du projet a été repoussée par la suite, la dernière collecte de données a été réalisée à la semaine 10, en fonction de la disponibilité des répondants (entrevues individuelles et questionnaires T2). La directrice de projet (1DP) a été interviewée à 7 reprises afin de permettre de brosser un portrait plus détaillé du déroulement du projet, tandis que son patron (1PA) a été interviewé à 2 reprises, à T0 et T2.

Toutes les réunions de coordination de cette équipe ont été observées et enregistrées. Le tableau 4.2 résume l'information pertinente relative aux quatre réunions de coordination. À ces réunions d'équipe (durée totale de 5 heures), s'ajoutent à la collecte de données 27

entrevues individuelles (durée totale de 14 heures), ainsi que 23 questionnaires remplis par les participants, dont les détails sont fournis à l'Annexe I.

Tableau 4.2
Réunions de coordination de l'équipe 1

Réunions	Période	Semaine	Date	Durée (minutes)
1: démarrage	T0	1	14-01-2014	67
2	T1	4	4-02-2014	112
3	-	7	25-02-2014	65
4	T2	10	19-03-2014	67

Légende :
T0 : Temps 0, correspond à la semaine 1 du projet
T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet
T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet

4.3 Les caractéristiques de l'équipe 1

La structure organisationnelle de l'équipe 1 est de type *matriciel faible* (Project Management Institute, 2013, p. 23), c'est-à-dire que le rôle du directeur de projet s'apparente ici à celui d'un coordonnateur ou d'un facilitateur. D'ailleurs, dans cette division de l'entreprise, le directeur de projet porte l'appellation de *mandataire de projet*. Ainsi, l'DP n'est pas le patron formel d'aucun membre de l'équipe, puisque ces derniers relèvent d'un patron fonctionnel selon leur spécialisation technique. Pour cette équipe, l'autorité de la directrice de projet est donc limitée, puisqu'elle ne gère pas la disponibilité des ressources. Elle a la responsabilité de suivre le budget dépensé, mais a peu d'influence sur les dépenses attribuées à son projet, ni sur le temps consacré au projet par les ressources impliquées. Toutefois, elle prend des décisions concernant le projet, donne l'orientation, distribue de l'information, coordonne le travail des coéquipiers et effectue également la coordination avec des équipes externes au projet. De plus, elle a la tâche de s'assurer que le projet répond aux besoins du client en communiquant avec ce dernier tout au long de sa réalisation.

L'organigramme de la figure 4.2 résume les principaux rôles des membres de l'équipe actifs au projet à T0. En fait, l'équipe demeurera la même pour toute la durée de la collecte de données. Tous les membres ont été rencontrés en entrevues individuelles, tel qu'indiqué en bleu à la figure. Par ailleurs, 1PA est le patron de la directrice de projet et des spécialistes du génie mécanique et électrique.

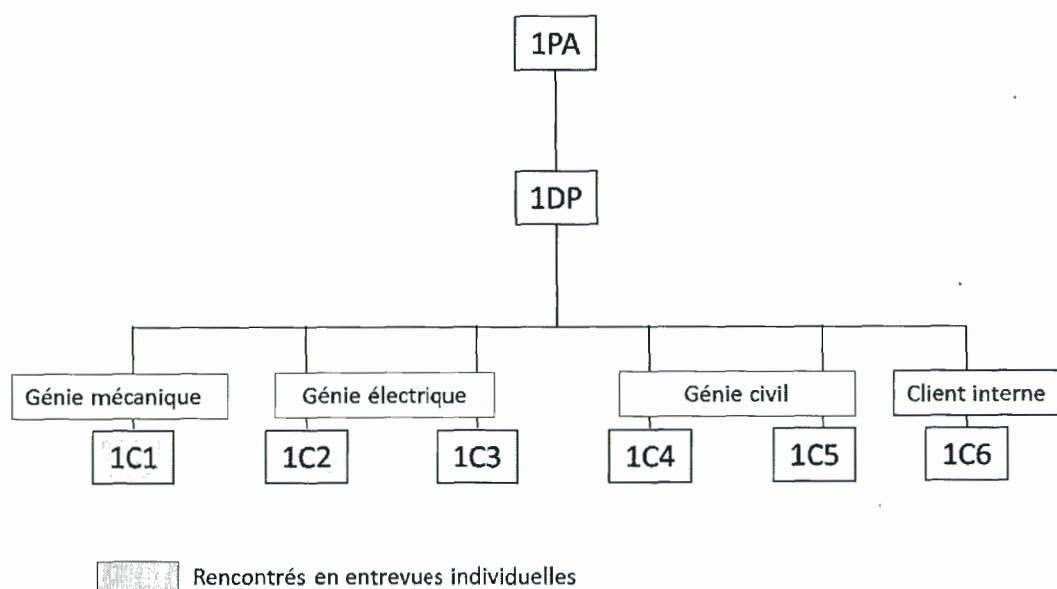


Figure 4.2 Organigramme simplifié de l'équipe 1 à T0.

En plus de son rôle de directrice de projet, 1DP joue également le rôle d'expert technique de la discipline du génie mécanique dans le cadre du projet. Bien que l'organigramme puisse laisser présager le contraire, 1DP n'est pas le patron hiérarchique d'aucun membre de l'équipe.

Le tableau 4.3 illustre les principales données sociodémographiques des membres de cette équipe formée de cinq hommes (71 %) et deux femmes (29 %), soit la directrice de projet et la cliente interne 1C6. De plus, 14 % des membres de l'équipe sont dans le groupe d'âge des 25 à 34 ans, tandis que les autres (86 %) font partie des 35 à 44 ans. Le plus jeune membre de

l'équipe est 1C2. Quant à leur formation, 43 % des membres de l'équipe possèdent un diplôme collégial, tandis que 57 % ont terminé un diplôme universitaire, mais aucun d'entre eux n'a fait d'études supérieures. Cette équipe est multidisciplinaire, avec quatre spécialités représentées (génie mécanique, électrique, civil, et prévention des incendies).

En fait, les membres de l'équipe 1 sont considérés comme des travailleurs du savoir. Ils sont ingénieurs et techniciens spécialisés, experts dans leur domaine, interdépendants et complémentaires. Trois des spécialités sont représentées par une paire de coéquipiers, formée d'un ingénieur sénior et junior (en génie mécanique) ou d'un ingénieur et d'un technicien (pour génies électrique et civil).

Tableau 4.3
Données sociodémographiques de l'équipe 1

Répondant	Sexe (M / F)	Âge (groupe)	Formation	Discipline	Expérience (années)	Ancienneté poste (années)	Ancienneté firme (années)	Temps consacré au projet (%)	Nb de projets simultanés (nb)
1PA	M	25-34	ingénieur	génie de construction	8	4,5	7	-	-
1DP	F	35-44	ingénieure	génie mécanique	15	8	8	50	3
1C1	M	35-44	ingénieur jr.	génie mécanique	7	3,5	3,5	62,5	5
1C2	M	25-34	ingénieur	génie électrique	6	3	3	25	12
1C3	M	35-44	technicien	génie électrique	17	4,5	4,5	25	5
1C4	M	35-44	ingénieur	génie civil	12	3,5	3,5	12,5	8
1C5	M	35-44	technicien	génie civil	23	4	4	25	6
1C6	F	35-44	technicienne	Prévention Incendie	16	4	4	12,5	3
Moyenne					14	4,4	4,4	30,4	6
Écart-type					5,9	1,7	1,7	18,9	3,2

Note: 1PA n'est pas inclus dans les calculs de moyennes et d'écart-types présentés au tableau

Légende:

1DP : directrice de projet de l'équipe 1

1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

1PA : le patron de la directrice de projet de l'équipe 1

Leur nombre d'années d'expérience moyen est de 14 ans et ils sont employés de la firme depuis 4,4 années en moyenne, ce qui correspond également à leur ancienneté dans le poste actuel. En fait, 1C1 et 1C2 sont les moins expérimentés. De plus, les membres de l'équipe réalisent en moyenne six projets simultanément, consacrant en moyenne 30 % de leur temps

au projet à l'étude. La directrice de projet est une femme faisant partie du groupe des 35 à 44 ans, elle possède un diplôme universitaire en ingénierie, et une quinzaine d'années d'expérience, dont 8 à l'emploi de la firme. En début de projet, elle prévoit consacrer 50 % de son temps à ce projet, dirigeant trois projets simultanément. Son patron appartient au groupe d'âge des 25 à 34 ans. Il a complété des études supérieures en ingénierie de niveau maîtrise, possède huit années d'expérience, dont sept années dans la firme actuelle et 4,5 dans le présent poste. Le projet à l'étude fait partie des multiples projets sous sa responsabilité.

4.4 Le déroulement du projet 1

La présente section présente les faits saillants survenus en cours de projet, selon les informations recueillies par les participants lors des entretiens individuels ou lors de l'observation des réunions. Le tableau de l'Annexe J résume en détail les principaux événements marquants survenus au cours du projet.

4.4.1 Semaine 1 : réunion de démarrage

La réunion de démarrage du projet a eu lieu le 14 janvier 2014, ce qui a donné le coup d'envoi à la collecte de données (T0). Cette réunion a pour objectif de présenter les contraintes du projet, ses défis particuliers et les besoins du client. Sans ordre du jour précis, la directrice présente ces éléments en début de rencontre pour rapidement céder la place aux questions et préoccupations des coéquipiers concernant différents aspects techniques, ce qui mobilise la majorité des conversations. La plupart du temps, c'est 1C6 qui répond aux interrogations concernant les besoins à rencontrer dans le cadre du projet, en accord avec son rôle de client interne du projet. Chaque coéquipier se prononce lorsque son expertise est requise. Les échanges sont intenses, rapides, techniques et très ciblés. Ils élaborent conjointement des solutions provisoires sur différents éléments (types d'équipements, leurs caractéristiques, leurs contraintes) et se promettent de continuer leurs échanges lors des relevés qu'ils feront ensemble sur le site des travaux. Les discussions entre eux sont

respectueuses et lorsque leurs opinions divergent, ils écoutent les arguments du coéquipier et proposent calmement leurs points de vue. Par ailleurs, cette rencontre permet de constater à quel point l'ambiance est agréable entre ces collègues qui font beaucoup de blagues, s'agacent, rigolent, tout en maintenant une attitude professionnelle et en demeurant concentrés sur la rencontre.

4.4.2 Semaines 1 à 3 : visites du site en équipe

Au cours des trois premières semaines du projet, peu d'événements particuliers ont été signalés par les membres de l'équipe, mis à part les relevés de nuit effectués par les coéquipiers. À 3 reprises, ils ont visité de nuit le bâtiment existant où auront lieu les travaux, puisqu'il y a des employés qui y travaillent le jour. Pour ne pas nuire aux opérations, ils ont ainsi décidé de coordonner leurs efforts pour se rendre sur place ensemble au même moment, au cours des nuits du 16, 23 et 30 janvier 2014. Pour des raisons de sécurité et d'accès au site, ces rencontres n'ont pas été observées ni enregistrées. Cette initiative, provenant initialement de considérations pratiques d'accès au site, a été bénéfique au déroulement du projet, aux dires de tous. En fait, ces visites nocturnes créent un moment privilégié d'échange, sans qu'ils soient dérangés par le téléphone, par leurs patrons ou par des urgences provenant des autres projets sur lesquels ils travaillent simultanément. La directrice de projet commente ainsi :

C'est particulier au niveau de la communication parce que c'est rare qu'on fait ça (les relevés ensemble). Habituellement les gens vont aller faire leur relevé de façon individuelle. Là, on n'a pas le choix d'y aller en gang. Automatiquement, la communication est facilitée par la nature du travail. Oui, c'est aidant. Parce que c'est très, très rare d'avoir tout le monde sur une même plage horaire.

4.4.3 Semaines 3 et 4 : la directrice de projet moins disponible

Au cours de la deuxième vague d'entretiens individuels (T1), quelques coéquipiers discutent du fait que la directrice de projet est moins disponible pour ce projet et que cette absence pourrait retarder leur travail à cause de l'interdépendance de leur travail technique avec le sien. Ils s'empressent toutefois d'ajouter que ce n'est pas de sa faute, puisque 1DP doit terminer un important projet en même temps que celui-ci et que cette situation est hors de son contrôle. D'ailleurs, elle mentionne : « Je n'ai pas de pouvoir, puis je peux juste stresser. Puis ça avance à pas grand-chose! (rires) ». Son patron explique : « Actuellement, 1DP est très sollicitée par un autre gros projet. Donc sa présence physique au bureau : elle n'est pas souvent là, elle est souvent là-bas ». Lors de l'entrevue de la semaine 3, la directrice déplore la situation :

La seule personne qui est vraiment accotée, c'est moi... Pour le moment, tout le monde a l'air à avoir le temps et l'espace nécessaires pour faire la job qu'ils ont à faire. Mais comme je dis, il y a juste moi, parce que mon autre projet a débordé, puis je suis tributaire d'un chantier à ce projet-là, fait que je n'ai aucun pouvoir.

Sans être particulièrement frustrés, les coéquipiers sont déçus de cette situation que décrit 1C6 :

C'est très accaparant pour 1DP, mais elle est quand même à l'écoute, puis jusqu'à maintenant les fois qu'on s'est écrit, on a réussi à avoir des réponses d'un côté comme de l'autre. Fait que je pense que malgré l'ampleur de la tâche qu'elle a à faire, je pense qu'elle s'implique beaucoup... Elle l'a vu venir, elle a tout de suite 'booké' les réunions... Je pense qu'elle a très bien initié le projet jusqu'à maintenant, puis si ça se poursuit comme ça là, je ne suis pas inquiète de l'avenir de ce projet-là, vraiment pas.

4.4.4 Semaine 4 : réunion 2 et projet prolongé

La deuxième réunion de l'équipe, soit la réunion de coordination à 50 % d'avancement, a lieu au cours de la semaine 4 et elle débute sous la rigolade. Cette fois, la directrice de projet

arrive à la rencontre avec un ordre du jour qu'elle affiche à l'écran. Elle débute en dirigeant la rencontre pour s'assurer de couvrir tous les éléments techniques dont ils doivent discuter. Toutefois, ce sont surtout 1C1 et 1C2 qui interviennent le plus, représentant leurs disciplines respectives (génie mécanique et électrique). Ils posent des questions à 1C6, lui demandent son avis et lui proposent des solutions. Les coéquipiers informent la cliente interne (1C6) des éléments observés lors des visites où elle n'était pas présente. La réunion est une série de discussions au sujet de différentes contraintes techniques à résoudre. Les échanges entre experts sont respectueux, mais intenses, passant d'un sujet à l'autre très rapidement. Le climat est agréable, avec de nombreuses plaisanteries. Elle considère que cette rencontre est un moment décisif dans la coordination de leurs tâches :

Tout le monde a l'air correct avec l'orientation du projet... Là à 50 %, on a validé le concept. On a pas mal notre idée dans la tête... T'sais les points sont confirmés, tout le monde sait ce qu'il a à faire, puis que ça ne bougera pas vraiment de là. C'était ça mon but, de tout stabiliser là, qu'il n'y ait plus vraiment de questions en suspens. Pour qu'on n'attende plus de l'information de quelqu'un d'autre et se demander si ça devrait être ça ou ça. Je voulais que ce soit réglé.

À la fin de la semaine 4, le patron accepte de déplacer la date de fin du projet au 21 mars, laissant ainsi deux semaines supplémentaires à l'équipe pour compléter le projet, tel que le rapporte la directrice :

Là on était à peu près au milieu de projet, puis les gens avançaient et avançaient puis disaient : « Bien, on va avoir de la misère à arriver ». Puis comme ils disent qu'ils vont avoir de la misère à arriver, et que je peux leur donner deux semaines de plus, alors ça fait du bien à tout le monde.

4.4.5 Semaines 5 à 7 : délégation de responsabilités à 1C1

Lors de l'entrevue de la semaine 5, la directrice raconte être toujours accaparée par l'autre projet simultané et qu'elle délègue de plus en plus de responsabilités à 1C1 qui accepte avec enthousiasme. Elle est ainsi rassurée et espère que son manque de disponibilité ne nuit pas au

bon déroulement du projet, puisqu'ils peuvent la joindre sur son cellulaire ou par courriel pour toutes questions. Elle raconte comment elle procède pour continuer à jouer son rôle :

L'aspect le plus important qui m'aide à exercer mon leadership ? 1C1! Ça s'appelle 1C1! (rires) Oui! Ça s'appelle 1C1. C'est sûr que j'essaie de couvrir les aspects un peu plus administratifs... mais les aspects plus techniques comme la coordination, ça, je le laisse vraiment à 1C1. Tout ce que je peux déléguer, il le fait, puis de toute façon, il le prend avec plaisir. Je dirais que, dans un projet de cette ampleur-là, c'est rare qu'un technicien a autant de délégation de la part du mandataire (directeur de projet).

4.4.6 Semaine 7 : réunion 3

La troisième réunion de coordination de l'équipe à 75 % d'avancement a eu lieu au cours de la semaine 7. Des membres externes à l'équipe de projet ont été invités à cette rencontre, car ils auront à coordonner la réalisation, lors de la phase de construction. Le déroulement de cette réunion est semblable à la précédente et l'ambiance est toujours à la rigolade, avec de nombreuses blagues. Toutefois, la directrice n'a pas préparé d'ordre du jour, laissant les sujets être proposés par les interventions des membres de l'équipe. L'objectif de la réunion est de poursuivre la coordination de la conception entre les différents experts et de répondre aux dernières interrogations techniques. Lors de l'entretien individuel tenu après la rencontre, la directrice raconte que le projet se déroule à sa satisfaction et qu'elle se dit rassurée, car tous les membres de l'équipe travaillent à un bon rythme et semblent être en contrôle de leur partie du projet.

4.4.7 Semaines 8 et 9 : coordination finale et quelques tensions dans l'équipe

La directrice de projet continue de se désoler de son manque de disponibilité et des impacts possibles sur le projet : « Là je sens que mon absence du projet paraît, parce qu'il y a des affaires qui ont été manquées, par ma faute aussi. Comme l'affaire X... Moi je l'ai complètement oubliée. Bien là, 1C5 m'a levé un 'flag', puis j'ai dit : "Oui, tu as raison. Oui,

je l'ai échappé." »). Elle se désole de la situation et poursuit : « Puis moi je ne suis pas là... Là tout ce que je peux dire c'est que mon boss le sait que je n'ai pas de disponibilité, puis que je suis prise à la gorge (sur l'autre projet). ». Et même si elle ne sent pas de mécontentement particulier au sein de l'équipe à cause de son absence, elle poursuit :

Je ne pense pas qu'on me le fasse sentir (mon manque de disponibilité), mais c'est ... Ouais, c'est peut-être moi qui se mets de la pression là, je suis bonne là-dedans (rires). C'est ça, c'est que je vois qu'il y a des éléments relativement simples que j'ai échappés par un manque de disponibilité. Je trouve ça juste bien plate. Parce que je n'aime pas ça... Mais je n'ai personne qui crie, fait que j' imagine que ça va bien (rires). Pas de nouvelle, bonne nouvelle!

Son patron a toutefois mentionné que certains coéquipiers se sont plaints à quelques reprises du fait qu'il avait demandé à la directrice de prioriser un autre projet urgent, ce qui la rendait moins disponible pour celui-ci.

À T2, il explique :

1DP mettait sa priorité là (à l'autre projet), puis elle faisait beaucoup confiance à 1C1. Puis 1C1 a bien relevé ce défi, mais les gens n'ont pas ce réflexe d'aller voir 1C1. Puis sur certaines décisions... ça prend un enlèvement d'un ingénieur sénior, parce qu'il y a une responsabilité professionnelle. Donc là on se retournait vers 1DP, qui ne répondait pas pour les raisons que j'ai expliquées plus tôt. Donc ça pouvait des fois accrocher. Mais c'est sûr que j'ai été témoin de ça.

Le patron a raconté être également intervenu à quelques reprises entre les coéquipiers, lorsqu'un d'entre eux attendait l'information d'un autre, ce qui pouvait retarder le travail :

C'est sûr c'est arrivé à quelques occasions que ça a accroché. Évidemment, tout le monde travaille du mieux qu'il peut, mais des fois, il y a une discipline X qui attend l'information d'une discipline Y donc là : « Si tu ne me donnes pas ça, moi, je ne peux pas avancer. La date, elle, elle ne bouge pas. Moi, tant que tu ne me donnes pas ça, je n'avance pas ». T'sais une couple d'exemples comme ça qui est arrivée... Je dis : « Bien écoute je vais parler à 1DP. Ou je vais parler à un ou à l'autre ».

En cas de tensions, les employés de cette division ont l'habitude d'impliquer le gestionnaire du coéquipier non disponible au lieu d'envenimer la relation entre eux. Ils demandent alors au gestionnaire d'intervenir pour libérer le collègue afin de lui permettre de répondre à leurs questions. D'ailleurs, 1C4 explique comment cette situation est perçue : « Quand ton collègue ne peut pas livrer, je crois que la perception de tout le monde, c'est que ce n'est pas de leur faute, c'est la faute du manque de ressources. Il y a trop de projets qui rentrent ».

Ainsi, au lieu d'entrer en conflit, ils impliquent leurs gestionnaires pour revoir leurs priorités ou alléger leur horaire afin d'être disponibles pour un projet particulier. Tous les répondants décrivent cette situation de la même manière. En effet, ils travaillent en moyenne sur 6 projets simultanément, et même jusqu'à 12 projets en parallèle pour certains, ce qui peut compromettre leur disponibilité pour un projet particulier (voir le tableau 4.4). Au sujet de possibles tensions entre eux, 1C4 raconte : « Des tensions? Avec les autres collègues? Honnêtement là, j'ai de la misère à penser qui est-ce qui a eu des tensions avec qui ici? (sourire dans la voix) ». 1C5 poursuit dans le même sens :

Je pense qu'à date, le projet ça marche. Tout le monde est respectueux de tout le monde, t'sais on est tout le temps comme ça, de toute façon. Ce n'est pas parce que c'est ce projet-là. À tous les jours, tout le monde est bien content de se saluer, c'est le fun, puis on se taquine, c'est cool. Je ne pense pas qu'il y a beaucoup de tensions ici.

Au cours des semaines suivantes, ils finalisent la coordination entre les disciplines pour s'assurer que tous les éléments ont été couverts, que les plans sont complets et que tous les problèmes ont été abordés. La directrice de projet espère s'impliquer plus au cours des dernières semaines, puisque l'autre projet tire à sa fin. Elle souhaite ainsi être présente pour favoriser la coordination et répondre aux dernières questions techniques de ses collègues qui attendent une réponse de sa part avant de pouvoir finaliser leurs plans. Leurs propos ont permis de constater que l'interdépendance qui relie les membres de l'équipe joue un rôle important tout au long du projet. Les coéquipiers parlent souvent du besoin de coordonner leur travail et la directrice confie :

Je vais faire un suivi un peu plus serré, parce que je veux m'assurer que la coordination mécanique et électrique soit là. Je vais refaire le tour avec 1C2 ou 1C3 pour voir « As-tu tout ce que tu as besoin de moi? », bien de la mécanique dans le fond. Puis répondre à ces points-là. Dans le fond, moi, mon but, ça serait de répondre à leurs points le plus rapidement possible.

Dans l'extrait précédent, il est intéressant de noter la manière dont elle confond son rôle de spécialiste du génie mécanique avec celui de 1C1, surtout dans l'extrait: « ... tu as besoin de moi ? Bien de la mécanique dans le fond. ». Sa façon de s'exprimer démontre tout l'espace qu'elle a laissé à son collègue 1C1 dans ce projet.

4.4.8 Semaine 9 : conflit entre 1C1 et 1C2

Un seul conflit a été noté au cours du projet et il est survenu à la fin de la semaine 9, impliquant principalement 1C1 et 1C2. Il a nécessité l'intervention de la directrice de projet et de son patron. C'est 1C2 qui a relaté cet événement lors de la dernière entrevue en spécifiant par contre que c'était déjà réglé entre lui et 1C1. À la fin de la semaine 9, 1C1 a demandé à tous de modifier le titre du projet, ce qui a eu pour effet d'entraîner des corrections à chacun des plans des différentes disciplines. Puisque les plans en électricité sont les plus nombreux dans ce projet (plus de 80), alors ce sont 1C2 et 1C3 qui ont été le plus impactés par cette décision de 1C1. Ils étaient mécontents, puisqu'ils affirmaient que 1C1 ou 1DP auraient dû choisir le bon titre dès le début du projet, ce qui n'aurait pas engendré de modifications à leurs plans. La directrice est intervenue en personne auprès de 1C2 :

J'ai dit à 1C2 : « Je ne commencerai pas à chicaner 1C1, il a fait sa job puis la mienne pour ce projet-là. Fait que je ne commencerai pas à l'écœurer avec ça. Il a fait bien plus que qu'est-ce qu'il devait, que son rôle habituel ». Fait que là, bien il y a eu des frustrations, puis bon... 1C1 n'a pas vu l'importance de l'impact de changer un titre à la dernière minute. Fait qu'il y a eu un apprentissage un peu à la dure pour 1C1 pour ça. Mais ça a l'air qu'il l'a bien pris... ».

1C2 raconte avoir agi ainsi pour défendre son collègue 1C3 qui devait alors modifier 80 plans alors qu'il avait déjà une charge de travail bien remplie. Afin de permettre à 1C3 de modifier

tous ces plans, le patron a déplacé la date de fin du projet au 28 mars 2014, lui laissant ainsi une semaine additionnelle pour compléter ses modifications. Après quelques jours, tout semble réglé pour 1C2 qui était capable de rire de lui-même :

C'est sûr que j'aurais pu le faire plus doux. Puis c'est correct là, je l'assume pleinement, mais il fallait que ça sorte, puis ça a sorti. Mais là c'est ça, ça a sorti devant tout le monde. On a ri après, on a eu un meeting hier là, fait que... Dans ce milieu-là, on peut se chicaner, puis deux jours après on est les meilleurs amis du monde, c'est comme normal un peu.

Cette situation est un exemple de la manière dont ces collègues règlent rapidement les conflits et ne s'en portent pas rigueur par la suite. Quelques semaines auparavant, 1C2 avait d'ailleurs mentionné : « T'sais c'est quand même une équipe, on est un petit peu une famille, tu ne vas pas te mettre en chicane avec quelqu'un ». La directrice de projet explique pourquoi ils règlent rapidement les tensions ou les conflits qui peuvent survenir en cours de projet :

Les gens sont plutôt stables ici. Donc tu peux les avoir longtemps dans ta face. Parce que s'il arrive un accrochage majeur, alors on va se voir sur d'autres projets éventuellement. Et je dirai que beaucoup de relations de couple ne durent pas aussi longtemps que la relation qu'on a au travail, ici (rires). Il faut que tu t'arranges pour mettre de l'eau dans ton vin et modérer... car tu le revois tout au long de l'année sur d'autres projets et il va falloir que tu travailles avec lui.

4.4.9 Semaine 10 : réunion 4 et fin du projet

La dernière réunion de l'équipe, soit la coordination à 95 % d'avancement, a eu lieu au cours de la semaine 10, soit quelques jours après ce conflit. L'état de la relation entre 1C2 et 1C1 n'a pas pu être observé, puisque ce dernier est en formation à l'extérieur de l'organisation, ce qui l'empêche d'assister à la rencontre. L'ambiance est toujours à la rigolade et les participants font des plaisanteries de temps en temps. Cette réunion a pour but de terminer la coordination technique et de répondre aux derniers éléments demeurés en suspens. Il n'y a pas d'ordre du jour, alors les sujets sont traités au moment où un coéquipier les propose. À la

fin de la réunion, la directrice remercie les membres de leur participation au projet qui se terminera dans quelques jours.

4.5 Le partage de l'influence au niveau individuel dans l'équipe 1

4.5.1 Le partage de l'influence au niveau individuel à T0

L'observation de la réunion de démarrage permet de constater que le leadership est partagé dans cette équipe dès leur première rencontre dans le cadre de ce projet. Bien que la directrice de projet soit la personne la plus influente en ce début de collaboration, elle ne dirige pas les discussions, laissant aux coéquipières le soin de proposer des sujets et d'apporter des solutions. Par son attitude, elle favorise l'initiative et l'implication des membres de l'équipe. En entrevue, elle explique sa philosophie de gestion : « Je prends ce qui m'appartient, mais ceux qui veulent, puis qui poussent, ce n'est pas moi qui vais les empêcher. Je vais les envoyer, puis je vais les pousser, puis je vais leur en donner plus là. C'est ça ».

4.5.2 Le partage de l'influence au niveau individuel à T1 et T2

À T1 et T2, chaque membre de l'équipe s'est prononcé sur l'influence exercée par chacun des coéquipiers sur lui-même, incluant la directrice de projet (mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant). Les deux matrices suivantes résument le niveau d'influence exercée par chacun des membres de l'équipe, d'*aucune influence* (0) à *très élevée* (4), aux deux temps de mesure (T1 et T2).

Tableau 4.4

Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 1 à T1 – Données brutes

Matrice d'influence - T1								influence moy. Équipe
0: aucune, 1: faible, 2: moyenne, 3: élevée, 4: très élevée								
Evaluateurs	1DP	1C1	1C2	1C3	1C4	1C5	1C6	
1DP	-	4	3	3	1	1	3	2,5
1C1	3	-	2	2	1	1	2	1,8
1C2	3	2	-	3	1	1	3	2,2
1C3	3	3	4	-	0	0	2	2,0
1C4	2	2	1	1	-	2	3	1,8
1C5	2	1	3	3	3	-	2	2,3
1C6	2	1	0	1	0	0	-	0,7
Moyenne	2,5	2,2	2,2	2,2	1,0	0,8	2,5	1,9
σ								0,6

Légende:

1DP : directrice de projet de l'équipe 1

1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

Chaque ligne représente l'influence exercée par chacun des coéquipiers sur l'évaluateur. Ainsi, la première ligne présente les réponses de la directrice de projet qui évalue l'influence individuelle exercée par chacun des coéquipiers sur elle-même. Par exemple, 1DP a attribué à 1C1 un niveau d'influence de 4 (*très élevée*), tandis que 1C2 et 1C6 exercent une influence *élevée* sur elle (à 3), etc. L'influence moyenne exercée par tous les collègues sur 1DP est de 2,3, soit légèrement au-dessus de *moyen*. De plus, le niveau moyen d'influence de la directrice, tel qu'évalué par les coéquipiers, est calculé au bas de la colonne identifiée 1DP. Par exemple, à la première colonne du tableau 4.4, les membres de l'équipe ont évalué que 1DP exerçait une influence moyenne sur eux à un niveau de 3,2 (*élevé*).

Au niveau de l'équipe, l'analyse de ces matrices révèle que l'influence est partagée entre les coéquipiers et ce, dès T1, soit après 4 semaines de collaboration dans le cadre du projet. En effet, chacun des membres désigne un ou plusieurs collègues, incluant la directrice de projet, qui exercent une influence *élevée* ou *très élevée* sur eux-mêmes.

À T1, l'influence moyenne entre tous les coéquipiers est de 1,9 (*moyen*), tel que présenté au tableau 4.4. D'abord, les données permettent de constater que la directrice de projet et la cliente interne (1C6) sont les personnes qui influencent le plus leurs coéquipiers à T1, avec une valeur moyenne perçue de 2,5 (soit entre *moyen* et *élevé*). Toujours à T1, les niveaux d'influence de 3 coéquipiers (1C1, 1C2 et 1C3) ont été cotés ex aequo par leurs collègues à 2,2 (*moyen*), tandis que l'influence de 1C4 et 1C5 est plus *faible* dans ce projet. Par ailleurs, la directrice de projet, 1C5 et 1C2 sont ceux qui reconnaissent la plus forte influence chez leurs coéquipiers avec une cote moyenne de 2,5, 2,3 et 2,2 respectivement, suivis de 1C3, 1C1 et 1C4.

Six semaines plus tard à T2, les répondants ont évalué l'influence individuelle de leurs collègues à un niveau plus élevé qu'à T1 et ont également augmenté le nombre de collègues qui les influencent de manière *très élevée*, puisqu'il y a un plus grand nombre de cotes 4 dans le tableau 4.5 par rapport au tableau 4.4.

Tableau 4.5

Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 1 à T2 – Données brutes

Matrice d'influence - T2								influence moy. Équipe
0: aucune, 1: faible, 2: moyenne, 3: élevée, 4: très élevée								
Evaluateurs	1DP	1C1	1C2	1C3	1C4	1C5	1C6	
1DP	-	4	3	2	1	1	3	2,3
1C1	4	-	2	2	1	1	2	2,0
1C2	3	3	-	3	1	1	2	2,2
1C3	3	3	4	-	0	0	1	1,8
1C4	3	2	1	1	-	2	4	2,2
1C5	3	3	4	4	3	-	3	3,3
1C6	3	2	2	2	0	0	-	1,5
Moyenne	3,2	2,8	2,7	2,3	1,0	0,8	2,5	2,2
σ								0,5

Légende:

1DP : directrice de projet de l'équipe 1

1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

L'influence moyenne entre eux est maintenant de 2,2, soit légèrement supérieure à *moyen*. L'influence moyenne qu'exercent 4 membres a augmenté (1DP, 1C1, 1C2, 1C3), tandis qu'elle est demeurée stable pour 1C3, 1C4 et 1C6. À T2, la directrice de projet demeure la personne exerçant l'influence la plus élevée sur ses collègues (à 3,2), suivie de près par 1C1 (à 2,8) et 1C2 (à 2,7) et 1C6 (à 2,5). Ainsi, 1C6 qui partageait un niveau d'influence de 2,5 avec 1DP à T1, se retrouve à T2 au 4^e rang des influenceurs dans l'équipe.

Même si la directrice de projet a été moins disponible et peu présente pour les membres de l'équipe au cours de la deuxième moitié du projet, cela ne semble pas avoir eu d'impact négatif sur son influence auprès des coéquipiers. Au contraire, elle est demeurée la personne la plus influente dans l'équipe à T2, voyant même son niveau d'influence augmenter entre T1 et T2. Pour compenser son absence et pour ne pas nuire au projet, elle a délégué une partie de sa tâche technique à 1C1, ainsi que la coordination entre les coéquipiers. Ce transfert de responsabilités vers 1C1, surtout au niveau de la coordination technique, a été ressenti chez les coéquipiers qui ont conjointement noté une augmentation de son influence, faisant passer son niveau d'influence de 2,2 à 2,8. C'est ainsi qu'à T2, 1C1 est devenu le 2^e plus influent dans le projet, après la directrice. À la fin du projet, la troisième personne la plus influente dans l'équipe est 1C2 qui a, de sa propre initiative, repris une partie de la coordination à effectuer afin d'aider 1C1 et s'assurer que l'information circulait bien entre tous. En fait, deux de ses collègues ont coté son influence comme étant *très élevée*.

En résumé, les principaux leaders émergents à T1 sont, par ordre décroissant, la directrice de projet et la cliente interne 1C6, suivis par les collègues de génie mécanique (1C1) et électrique ex aequo (1C2 et 1C3). À T2, la directrice de projet est toujours celle qui influence le plus ses collègues, suivie de 1C1 (son adjoint), de l'ingénieur électrique (1C2), du client (1C6) et du technicien en génie électrique (1C3). Tout au long du projet, l'influence des coéquipiers en génie civil (1C4 et 1C5) est demeurée faible, ce qui correspond à la faible sollicitation de leur discipline dans ce projet.

4.6 Le partage de l'influence au niveau groupal dans l'équipe 1

Afin de mesurer la perception de l'influence partagée au niveau groupal, la question suivante a été posée à tous les membres de l'équipe à T2: « *Comment qualifieriez-vous le partage de leadership entre les membres de l'équipe de projet ?* » (mesure directe de l'influence de l'équipe). L'évaluation du partage d'influence au niveau de l'équipe s'est chiffrée en moyenne à 2,0, soit au niveau *moyen* sur l'échelle de Likert à 5 points (de 0 = *très faible* à 4 = *très élevée*). Ainsi, les membres de l'équipe considèrent qu'il y a un partage du leadership *moyen* entre eux lorsque l'équipe est évaluée globalement, sans distinction individuelle. Cette perception globale au niveau de l'équipe est identique à l'évaluation du partage d'influence individuelle qui se situe en moyenne à 2,2 à T2 (voir tableau 4.5), ce qui correspond à un partage *moyen* de leadership. Dans le cas de l'équipe 1, il n'y a pratiquement pas de différence entre l'évaluation du degré de partage du leadership selon le niveau où il est évalué, soit individuel ou groupal.

4.7 Le partage de l'influence par l'analyse des réseaux sociaux

Le partage de l'influence est analysé en mobilisant les réseaux sociaux à partir des matrices d'influence individuelles présentées précédemment (tableaux 4.4 et 4.5). La densité du réseau et la centralité de degré de chaque membre de l'équipe ont été calculées à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002), dont les résultats sont présentés à l'Annexe K. La densité de ce réseau est de 1,905 à T1 et de 2,190 à T2, confirmant une augmentation du nombre de liens d'influence dans l'équipe entre T1 et T2, tel que constaté par l'examen des tableaux 4.4. et 4.5. En fait, la densité d'un réseau est la proportion des liens existants par rapport au nombre maximum de liens possibles (Degrenne et Forsé, 2004). Toujours à l'aide du même logiciel, la centralité de degré de chaque membre des équipes a été calculée selon le nombre et l'intensité des liens d'influence de chaque répondant par rapport à ses collègues.

Puisque les liens d'influence mesurés possèdent une valeur variant entre 0 (*aucune*) et 4 (*très élevée*), alors les degrés calculés consistent en la somme des valeurs des liens (Borgatti *et al.*, 2013). Dans ce réseau, un individu est central s'il est fortement connecté aux autres membres, selon le nombre de liens et leur intensité. Ainsi, son influence sera proportionnelle à sa centralité au réseau (Degrenne et Forsé, 2004). Puisque les matrices étudiées sont orientées et non symétriques, le logiciel calcule alors une centralité de demi-degré extérieure (*out*) et intérieure (*in*) pour chaque membre du réseau, tel que résumé au tableau 4.6.

Tableau 4.6
Centralités de demi-degré des membres de l'équipe 1 à T1 et T2

Membre de l'équipe	Centralité Extérieure (<i>out</i>)		Centralité Intérieure (<i>in</i>)	
	T1	T2	T1	T2
1DP	15	19	15	14
1C1	13	17	11	12
1C2	13	16	13	13
1C3	13	14	12	11
1C4	6	6	11	13
1C5	5	5	14	20
1C6	15	15	4	9

Ces résultats, obtenus à partir des matrices transposées dans Ucinet, doivent se lire comme suit : pour chaque coéquipier, la centralité extérieure représente le nombre et l'intensité des liens d'influence qu'il exerce sur ces collègues, tel qu'évalué par ces derniers, tandis que la centralité intérieure décrit le nombre et l'intensité des liens d'influence qu'il reconnaît chez ses coéquipiers.

À T1, la directrice de projet et 1C6 sont les membres qui démontrent les centralités extérieures les plus élevées avec des valeurs identiques de 15. Elles sont ainsi les membres du réseau les plus influentes et ce sont également elles qui occupent les rôles qui ont le plus d'impact sur la conception du système de protection incendie en fonction de leurs rôles

respectifs, soit 1DP : directrice de projet et ingénieure mécanique et 1C6 : représentante du client. Elles sont suivies de près par 1C1 (génie mécanique), 1C2 et 1C3 (génie électrique), qui démontrent des valeurs de centralité extérieures identiques de 13, tandis que celles de 1C4 et 1C5 (génie civil) sont minimales. Dans ce cas-ci, la valeur de la centralité extérieure correspond à l'ampleur de l'implication de la discipline du membre dans la réalisation du projet. Par ailleurs, la directrice de projet et 1C5 sont ceux qui démontrent des centralités intérieures les plus importantes avec des valeurs respectives de 14 et 13. La plupart des coéquipiers démontrent des centralités intérieures semblables, avec des valeurs variant entre 13 à 11. À T1, le leadership est déjà partagé dans l'équipe, puisque les membres du réseau acceptent de l'influence de leurs collègues en même temps qu'ils les influencent eux-mêmes.

À T2, ce phénomène s'accroît à plusieurs niveaux dans l'équipe. D'abord, l'augmentation de la densité du réseau entre T1 et T2 indique que les coéquipiers ont augmenté le nombre et l'intensité des liens d'influence entre eux. Puis, les centralités de demi-degré extérieures de plusieurs membres du réseau ont augmenté, à l'exception de 1C4, 1C5 et 1C6 dont les valeurs sont demeurées constantes. À la fin du projet, la directrice demeure la plus influente de l'équipe, avec une centralité extérieure de 19, suivie de près par 1C1, 1C2, 1C6 et 1C3 dont les centralités extérieures varient entre 17 et 14. Ainsi, le rôle de bras droit de la directrice qu'a joué 1C1 a été perçu par ses collègues, puisque sa centralité extérieure a augmenté à la fin du projet. De plus, la plupart des coéquipiers acceptent plus d'influence de leurs collègues à T2, puisqu'ils ont démontré des valeurs de centralités intérieures supérieures, à l'exception de 1DP et de 1C3 dont les centralités intérieures ont légèrement diminué (voir tableau 4.6). Ainsi, 1C5 a démontré la centralité intérieure la plus grande avec une valeur de 20, tandis que les autres membres du réseau démontrent des valeurs variant entre 14 et 9. En fait, ces résultats démontrent que le leadership partagé s'intensifie entre tous les membres de cette équipe entre T1 et T2, mais que ce sont la directrice 1DP et son adjoint 1C1 qui sont les membres les plus influents dans l'équipe à la fin du projet.

Bien entendu, les conclusions qui sont tirées à partir des centralités de demi-degré (tableau 4.6) sont les mêmes que celles provenant de l'étude des matrices (tableaux 4.4 et 4.5),

puisque les calculs de centralités ont été effectués à partir de ces matrices. Il s'agit toutefois d'une autre manière d'analyser le phénomène, simplifiant la compréhension. En effet, un lecteur non initié aura plus de facilité à s'y retrouver avec les données présentées au tableau 4.6, lui permettant de tirer les conclusions appropriées. Lors de l'analyse intercas effectuée au chapitre VII, les centralités de demi-degré normalisées seront utilisées pour comparer les trois équipes entre elles, puisque la normalisation permet d'annuler l'effet de grandeur du réseau. De plus, les sociogrammes d'influence des membres du réseau ont également été dessinés avec le logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002), dont les principaux sont présentés aux Annexes L et M. L'examen visuel de ces sociogrammes confirme que le nombre de liens d'influence *élevée* et *très élevée* augmente entre les coéquipiers entre T1 et T2. Les sociogrammes des figures 4.3 et 4.4 illustrent ce phénomène en présentant uniquement ces relations. Le sens des flèches indique la direction de l'influence entre les membres du réseau.

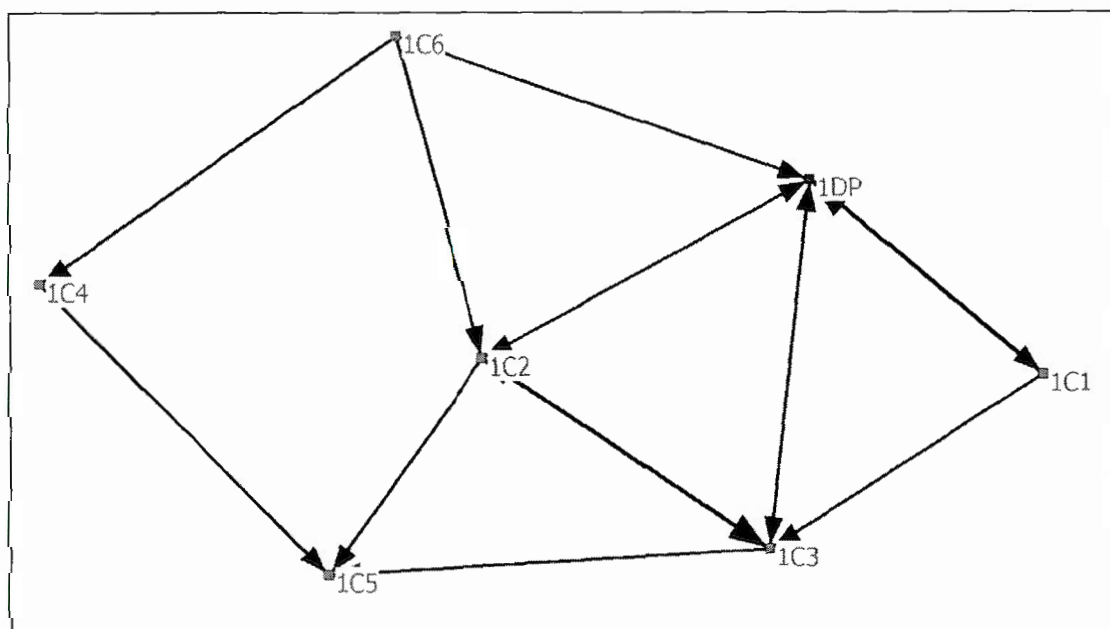


Figure 4.3 Équipe 1 - niveaux d'influence 3 et 4 (*élevée et très élevée*) - à T1.

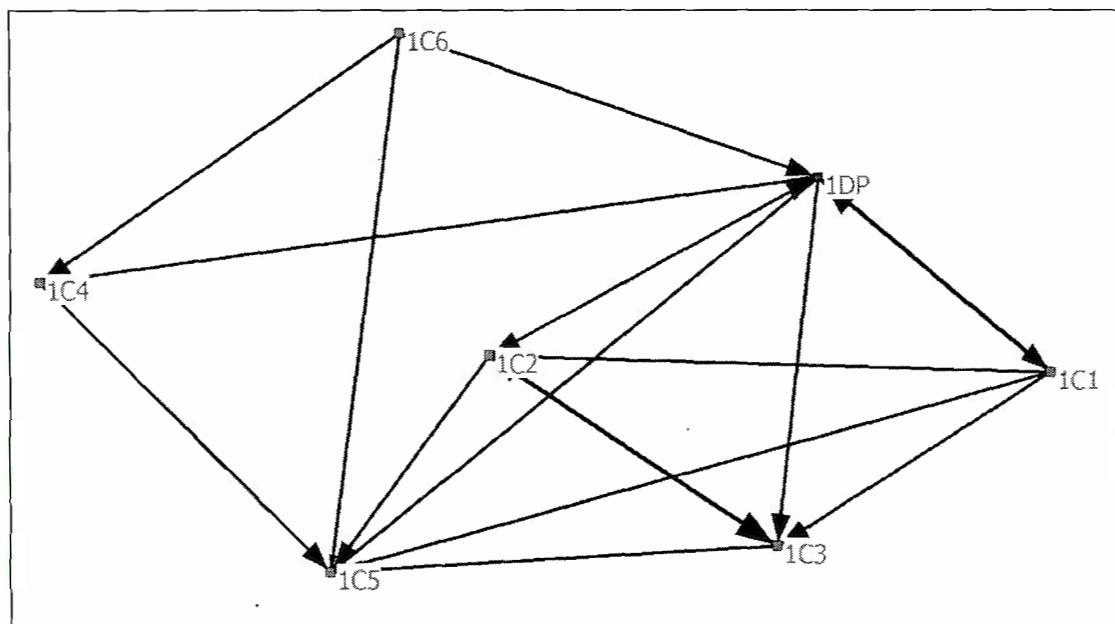


Figure 4.4 Équipe 1 - niveaux d'influence 3 et 4 (*élevée et très élevée*) - à T2.

À T1, les coéquipiers ont reconnu à 13 reprises une influence *élevée* chez un collègue et ils ont perçu 2 fois une influence *très élevée* (de 1C1 vers 1DP et de 1C2 vers 1C3). Par ailleurs, à T2, les membres de l'équipe rapportent toujours 13 liens d'influence *élevée* entre eux, mais ils perçoivent maintenant 6 liens d'influence *très élevée* (1DP-1C1, 1C1-1DP, 1C3-1C2, 1C4-1C6, 1C5-1C2 et 1C5-1C3). C'est une augmentation appréciable, puisque le nombre de liens d'influence *très élevée* a triplé en 6 semaines. Même si l'influence moyenne qu'exerce 1C2 sur ses collègues n'est pas la plus élevée à T2, il est tout de même le seul coéquipier dont le niveau d'influence a été coté comme *très élevé* par 2 coéquipiers à T2, soit par 1C3 et 1C5. D'ailleurs, il occupe une place centrale dans le réseau de la figure 4.3. L'analyse des réseaux sociaux confirme que le leadership est partagé dans cette équipe à T1 (après 4 semaines de collaboration au projet) et qu'il continue de se développer et de s'intensifier au cours des 6 semaines suivantes, par une augmentation du nombre de liens d'influence entre les membres du réseau et de leur intensité. Par ailleurs, un examen visuel comparatif de ces sociogrammes révèle que le réseau s'est densifié à T2 et que les membres au cœur du réseau sont ceux qui influencent le plus leurs coéquipiers et qui se laissent également influencer

(centralités *out* et *in* selon le sens des flèches). Les membres les plus éloignés et isolés du centre du réseau sont les moins influents à T2 (1C4) ou ceux qui acceptent peu d'influence de la part de leurs coéquipiers (1C6). La position de 1C5 dans le réseau est particulière, car il est peu influent, mais très influencé par tous ses coéquipiers.

4.8 Le partage des fonctions de leadership dans l'équipe 1

Les réponses obtenues lors des entrevues et l'observation des réunions de l'équipe pendant la période de collecte de données (tableau 4.2) ont permis d'analyser qualitativement le partage de leadership à partir de la typologie de Morgeson *et al.* (2010). Après chaque rencontre, le verbatim et les comportements observés étaient analysés à partir des 15 fonctions de leadership qu'ils proposent, afin d'évaluer quels membres de l'équipe avaient assuré le leadership de chacune d'elles pendant leurs interactions. De l'information additionnelle était également recueillie lors des entrevues individuelles selon le discours des répondants.

4.8.1 Le partage des fonctions de leadership à T0

L'observation de la réunion de démarrage permet de constater que la directrice de projet est la personne la plus influente dans l'équipe en ce début de collaboration. En effet, elle a la responsabilité de présenter le projet, ses contraintes, ses besoins généraux, les échéanciers. Bien qu'elle propose aux coéquipiers une manière de fonctionner entre eux, elle leur laisse déjà beaucoup de place pour intervenir dans la rencontre. Ainsi, le leadership est partagé dès le début de leur collaboration. En effet, la directrice de projet ne dirige pas les discussions, laissant les experts proposer des sujets et apporter des solutions. Elle n'intervient que si sa discipline technique est impliquée ou pour répondre à une question. Plusieurs fonctions de leadership sont partagées entre les membres à cette rencontre : *établir les buts et les attentes, structurer et planifier la tâche, donner de la rétroaction, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe*. Par contre, la directrice ne partage pas la *gestion des frontières de l'équipe*, puisqu'elle contacte elle-même les intervenants externes au projet. De plus, elle

encourage l'équipe à s'autogérer de par son attitude qui laisse beaucoup de place à l'initiative et à l'implication des membres de l'équipe.

Dès le début, 1C6 est considérée comme la cliente interne, car les coéquipiers lui demandent ses besoins, ils valident avec elle si tel équipement ou telle fonctionnalité la satisfait. Elle a une grande influence sur le déroulement de la rencontre et les solutions avancées. Les membres de l'équipe veulent satisfaire ses besoins et son expertise technique est très convoitée. L'observation de cette réunion de démarrage a permis de constater que 1C2 est également très impliqué dans les discussions et qu'il influence beaucoup l'orientation des discussions, en proposant des pistes de solutions. D'ailleurs, il a pris l'initiative d'organiser les visites du site des travaux, qui auront lieu au cours des premières semaines du projet. Quant à 1C1, il n'intervient pas beaucoup, tout en étant le mieux préparé pour la rencontre. En effet, il a apporté une liste des aspects à couvrir durant la rencontre et s'assure qu'ils n'ont rien oublié lors des discussions. De plus, 1C4 et 1C5 interviennent moins à cette première rencontre, comme c'est également le cas pour 1C3.

4.8.2 Le partage des fonctions entre T1 et T2

Entre T1 et T2, les coéquipiers se rendent ensemble sur le site des travaux à 3 reprises, afin de prendre des relevés techniques des équipements en place et s'assurer de ne rien oublier dans la portée des travaux. Au cours de ces visites, qui n'ont pas pu être observées, les coéquipiers ont rapporté avoir partagé les fonctions *réaliser la tâche* et *résoudre les problèmes*. En effet, ils ont tous été impliqués à la prise de décisions techniques, sur place, en fonction de leur spécialisation et des besoins ponctuels qui faisaient appel à leurs expertises particulières selon la situation.

4.8.3 Le partage des fonctions à T1

Au début de la réunion 2, la directrice de projet affiche l'ordre du jour à l'écran afin de ne rien oublier au cours de la rencontre. Toutefois, elle s'empresse de s'excuser en disant : « Ce sont des points à discuter, pas la vérité ». Elle résume d'abord où est rendu le projet, avant que les échanges techniques ne débutent à grande vitesse. Rapidement, les coéquipiers sautent d'un sujet à l'autre, et ce sont surtout 1C1 et 1C2 qui interviennent. En fait, 1C1 est de tous les échanges et est très impliqué dans la recherche de solutions, alors que 1DP lui laisse prendre la parole la plupart du temps au nom de leur discipline (génie mécanique). Les participants sont respectueux de celui qui parle, ils se coordonnent et cherchent ensemble une solution pour satisfaire les besoins de 1C6, sans que personne ne monopolise les discussions. Ils écoutent les arguments et cherchent un compromis technique acceptable pour tous. La plupart du temps, les discussions impliquent surtout 1C6, 1C1, 1DP et 1C2. 1C3 demeure silencieux la plupart du temps et les collègues de génie civil (1C4 et 1C5) quittent la rencontre, à l'invitation de la directrice, dès que leur spécialité n'est plus concernée par les échanges.

Au cours de cette réunion, ils partagent les mêmes 5 fonctions de leadership que lors de la première rencontre, soit établir les buts et les attentes, structurer et planifier la tâche, donner de la rétroaction, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe, auxquelles s'ajoute réaliser la tâche.

4.8.4 Le partage des fonctions entre T1 et T2

La réunion 3 a lieu à la semaine 7 et elle se déroule dans la même ambiance amicale observée lors des réunions 1 et 2. Mais contrairement à la réunion précédente, la directrice n'a pas préparé d'ordre du jour et elle laisse les participants proposer les sujets à discuter au fur et à mesure qu'ils interviennent. Cette fois, il y a 3 participants invités à la réunion, qui ne sont pas membres de l'équipe, afin de les informer du projet. En effet, ils seront responsables de la

phase construction et veulent être mis au courant des enjeux dès maintenant. Leur présence ne modifie pas l'ambiance qui est à la rigolade, ni le type de discussions rapides et techniques qu'ils ont eues aux réunions précédentes. Mais, à la différence de la rencontre 2, c'est 1DP qui se prononce cette fois au nom de sa discipline, tandis que 1C1 reste généralement silencieux, mais attentif. Il intervient au besoin, ce que fait également 1C2. Encore une fois, 1C3, 1C4 et 1C5 n'interviennent pas beaucoup. Et contrairement à la réunion précédente, 1C6 n'est pas très sollicitée, puisque la validation technique des besoins a déjà été effectuée. L'attention de la rencontre est surtout portée vers les invités qui posent énormément de questions, auxquelles répondent les coéquipiers selon leur spécialisation. À part la fonction *établir les buts et les attentes* (qui a déjà été réglée), les 5 mêmes fonctions de leadership sont partagées à cette réunion, comme ce fut le cas pour les réunions précédentes : *structurer et planifier la tâche, donner de la rétroaction, réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe*.

4.8.5 Le partage des fonctions à T2

Cette réunion a pour objectif de finaliser la coordination entre les experts et elle se déroule de manière semblable aux réunions précédentes. Toutefois, le rythme des discussions est plus lent cette fois, les discussions ne s'enchaînant pas avec la même vitesse et la même énergie observées au cours des rencontres précédentes. Les coéquipiers ne font presque plus appel à 1C6 dans leurs échanges, puisqu'ils n'ont plus d'interrogations concernant les besoins. Cette fois, 1C2 intervient beaucoup au cours de la réunion, puisqu'il attend encore de l'information afin de pouvoir terminer sa conception. C'est principalement 1DP qui répond à ses questions et ensemble ils cherchent des solutions aux derniers problèmes soulevés. Les échanges sont courtois et respectueux. Les autres coéquipiers sont peu impliqués selon les sujets abordés, mais ils interviennent au besoin. Encore une fois, le déroulement de la rencontre est semblable à celui des réunions précédentes. L'observation de la rencontre a permis de constater que les membres de l'équipe partagent 4 fonctions de leadership, soit *donner de la rétroaction, réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe*.

4.8.6 Résumé du partage des fonctions de leadership dans l'équipe 1

Dans cette équipe, qui évolue dans une structure matricielle faible, plusieurs fonctions de leadership sont effectuées d'office par le patron du directeur de projet. En effet, cette structure organisationnelle réserve peu de marge de manœuvre au directeur de projet, qui n'est pas le patron formel d'aucun membre de l'équipe de projet. Selon les informations recueillies lors des entretiens avec le patron et la directrice de projet, les 5 fonctions de leadership suivantes ont été effectuées uniquement par le patron (1PA), soit *composer l'équipe, définir la mission, développer et former l'équipe, lancer des défis à l'équipe* et lui *fournir des ressources*, tel que l'illustre le tableau 4.7.

En effet, le patron de la directrice de projet est responsable du respect des exigences de tous les projets sous sa supervision en termes de budget, échéancier, qualité et contenu du projet. C'est également lui qui a composé l'équipe 1, de concert avec ses collègues du même niveau hiérarchique qui gèrent certaines ressources spécialisées nécessaires au projet. C'est aussi lui qui a défini la mission de l'équipe. Lorsque la directrice de projet a été informée qu'elle allait travailler à ce projet particulier, tous ces paramètres étaient déjà fixés et elle avait alors très peu d'influence pour en modifier la teneur. C'est ainsi que se déroule le transfert de mandat dans cette division et le projet de l'équipe 1 ne fait pas exception à la manière de procéder habituelle.

Par ailleurs, 4 fonctions de leadership ont été réalisées conjointement par le patron et la directrice de projet, soit *donner un sens à des événements critiques (sensemaking), évaluer l'équipe, gérer les frontières de l'équipe* et *encourager l'équipe à s'autogérer*. Le partage des trois premières fonctions est typique de ce type de structure organisationnelle.

Par ailleurs, dans un contexte de gestion de projet, surtout dans le cas de travailleurs du savoir, les individus sont typiquement encouragés à prendre des initiatives, des responsabilités et à s'autogérer. Cependant, l'encouragement à la responsabilisation est une

politique de gestion de cette organisation, ce qui est également cohérent avec le style de leadership de la directrice de projet et de son patron.

Ainsi, l'allocation de 9 des 15 fonctions de leadership est effectuée en fonction du contexte organisationnel. Tandis que les 6 autres fonctions sont partagées, ce qui est également encouragé par le contexte organisationnel, la directrice de projet et son patron. Ainsi, les coéquipiers ont partagé le leadership à différentes intensités dans le cadre de ces 6 fonctions tout au long du projet. Elles seront reprises en détail selon les comportements observés lors des réunions ou en fonction du discours des répondants en entrevues.

Tableau 4.7

Les 15 fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010) effectuées par l'équipe 1

Phase de transition :		Effectuées par		Phase d'action :		Effectuées par :	
Fonctions de leadership				Fonctions de leadership			
1	Composer l'équipe	1PA		8	Évaluer l'équipe	1PA 1DP	
2	Définir la mission	1PA		9	Gérer les frontières de l'équipe	1PA 1DP	
3	Établir les buts et les attentes	TOUS (incluant 1PA)		10	Lancer des défis à l'équipe	1PA	
4	Structurer et planifier la tâche	TOUS		11	Réaliser la tâche	TOUS	
5	Développer et former l'équipe	1PA		12	Résoudre les problèmes	TOUS	
6	Donner un sens à des événements critiques (<i>sensemaking</i>)	1PA 1DP		13	Fournir les ressources	1PA	
7	Donner de la rétroaction	TOUS (incluant 1PA)		14	Encourager l'équipe à s'autogérer	1PA 1DP	
	-	-	-	15	Favoriser un bon climat dans l'équipe	TOUS (incluant 1PA)	

Légende :

1PA : effectué par le patron de la directrice de projet

1DP : effectué par la directrice de projet

TOUS : effectué par les coéquipiers et 1DP

1. Établir les buts et les attentes

Par la mission qu'il avait confiée à la directrice, le patron avait préalablement établi les grandes lignes des buts et des attentes de ce projet. Mais plusieurs aspects techniques nécessitaient des clarifications à être effectuées par la cliente, représentée par 1C6 dont le rôle a été discuté précédemment. En fait, l'exercice d'établir les buts et attentes a d'abord été fait lors de la réunion de démarrage pour être ensuite approfondi au moment des 3 relevés de nuit effectués par les membres de l'équipe dans le bâtiment existant.

Lors de la réunion de démarrage, c'est d'abord la directrice qui a présenté les buts du projet pour qu'ensuite 1C6 résume ses attentes et besoins à mesure qu'évoluait la discussion entre eux. D'ailleurs à cette rencontre, 1C2 s'exprime ainsi à 1C6 : « *On établira ensemble l'emplacement de cet équipement et on te montrera en tout cas les possibilités que moi et 1C3 on va trouver logique, puis tu confirmeras si ça fait votre bonheur* ». Dès la première rencontre, 1C2 reconnaît ainsi à 1C6 un rôle de client dont il veut satisfaire les besoins. Ces discussions se sont ensuite poursuivies lors des relevés effectués en équipe. À ce propos, 1C6 commente : « *On a fait les relevés de nuit ensemble, à aller sur le terrain pour analyser ça. Pis c'est de là que l'ampleur des travaux à exécuter a pris jour* ». Selon les observations de la deuxième rencontre, les échanges sont semblables à ceux de la réunion de démarrage, puisque cette fonction est toujours dominée par 1C6 et 1DP. Les membres de l'équipe donnent leur opinion, mais c'est 1C6 qui a le dernier mot au niveau des attentes à satisfaire dans le cadre du projet. À partir de la troisième rencontre, cette fonction est très peu présente, puisque les buts et les attentes sont déjà établis. Elle a ainsi été partagée par les membres de l'équipe, sous l'influence importante de 1C6 et de 1DP.

2. Structurer et planifier la tâche

Tel que l'expliquent Morgeson *et al.* (2010), cette fonction consiste à déterminer comment sera réalisée la tâche par la planification des méthodes de travail et la clarification des rôles de chacun. Cette fonction planifie également les moments où sera effectuée la coordination du travail. Tel que discuté précédemment, les membres de cette équipe ont débuté le projet

avec une connaissance moyenne de leurs collègues (familiarité), une grande connaissance de la tâche à accomplir (le projet) et des rôles techniques de chacun. Une partie de la planification du travail a été fait par la directrice avant la réunion de coordination, soit la planification des réunions et des dates jalons d'avancement du projet. Toutefois, les professionnels de l'équipe ont planifié eux-mêmes leurs propres tâches et la manière dont ils allaient procéder pour coordonner leurs efforts. En fait, la majeure partie de cette planification s'est effectuée lors des deux premières réunions d'équipe et au cours des visites du site effectuées également en équipe.

3. Donner de la rétroaction

Cette fonction de leadership a été partagée tout au long du projet entre les membres de l'équipe et s'est effectuée principalement de deux manières. D'abord par la directrice, qui profite des réunions d'équipe pour faire le point sur l'avancement du projet, demander d'accélérer la cadence dans certains cas ou demander un accès plus rapide à l'information, selon les situations. Puis, par les membres de l'équipe qui se donnent les uns les autres de la rétroaction au fur et à mesure de l'avancement du projet. Puisque leurs tâches sont fortement interdépendantes, ils attendent souvent après l'information ou le travail d'un collègue afin de pouvoir poursuivre leur propre tâche. C'est ainsi qu'ils se donnent mutuellement de la rétroaction en cas de retard ou d'un ralentissement de leur travail causé par l'attente d'information en provenance d'un collègue. Cette rétroaction peut également être reliée à des omissions ou des erreurs observées sur leurs plans. Dans tous ces cas, ils en discutent directement entre eux, sans nécessairement passer par la directrice de projet. D'ailleurs, 1C5 explique sa vision du rôle de directeur de projet :

Le mandataire (directeur de projet), lui, il a un rôle minimum à jouer. Mais il n'est pas au max tout le temps. Il faut qu'à un moment donné, les gens fassent leur bout, et son rôle c'est juste de s'assurer que tout est correct. T'sais le mandataire est juste là pour chapeauter tout ce que les autres font, mais en fait, tout le monde est aussi responsable que le mandataire.

4. Réaliser la tâche

Tous les membres de l'équipe ont contribué à la réalisation de la tâche (le projet), chacun en fonction du rôle technique qu'il avait à jouer dans l'équipe. 1C6 explique comment s'est effectué ce travail d'équipe :

En travaillant ensemble, c'est là qu'on vient à prendre confiance aux gens avec qui on travaille. On vient qu'à les connaître. On apprend, à dire : « Ok, elle, elle a des connaissances là-dedans. Lui, il a des connaissances dans l'autre chose » Puis c'est là que tranquillement pas vite, je pense qu'on est capable de faire une équipe exceptionnelle. Que chacun partage, que ce soit son point de vue, son opinion, ses compétences également. Puis c'est ça qui va faire que ça va être un grand projet.

Dans ce projet, ils ont également effectué la majeure partie de la coordination entre eux sans l'intervention de la directrice. 1C5 raconte :

À un moment donné, c'est un respect, on sait que tout le monde a une job à faire, puis 1C1, il vient me voir : « Ouais, tu es sûr de ça? ». Moi je pose des questions à 1C1, je pose des questions à 1C2. On s'explique des affaires, puis le monde s'en va avec ça. C'est pas plus compliqué.

À quelques reprises, ils ont coordonné leur travail tous ensemble, lors des réunions d'équipe formellement convoquées, mais la plupart du temps, ils ont effectué cette coordination en petits groupes, selon les besoins techniques du moment. Les discours des répondants et les réunions observées ont permis de constater que cette fonction de leadership a été partagée par les coéquipiers et la directrice de projet, sans l'intervention du patron. La directrice s'exprime à propos des réunions de coordination :

C'est quand on est tout le monde autour de la table, puis qu'on dit les choses, alors des fois tu te rends compte que tu n'as pas coordonné des affaires. Ça aide. Ou tu pensais que c'était fait de même : « Ah! Non, c'est vrai, on l'a changé ». Puis l'autre discipline qui est interconnectée avec toi, va te rattraper ou va te dire : « Non, tu as oublié telle, telles affaires ». Ça se fait aussi en groupe. La dynamique de groupe est intéressante à ce moment-là. Par la suite, la révision se fait chacun de son bord, à tête posée.

De plus, les coéquipiers se sont mutuellement supportés et entraïdés lors de la réalisation de ce projet, tel que l'explique 1C1 : « Tu ne sens pas qu'une des personnes veut juste faire sa part de travail, qu'elle est là à attendre et va à mettre les autres en porte à faux. Non! Tu sens que tout le monde veut finir son travail. Qu'il veut avancer son travail. Tu le vois aller ».

5. Résoudre les problèmes

Les membres de l'équipe ont partagé cette fonction en participant à la résolution des différents problèmes survenus en cours de projet. En entrevue, ils ont souligné le fait que les ingénieurs et les techniciens travaillent ensemble à trouver des solutions, dans un esprit égalitaire, sans hiérarchie professionnelle. 1C4 raconte que chacun peut proposer ses solutions, ingénieurs comme techniciens, en fonction de son expérience et de l'expertise qu'il possède :

C'est comme une discussion ouverte, on va dire : « Ah! Oui! C'est vrai, je n'avais pas considéré ça ». « Non, ça ne marche pas ton idée » Il y a comme une discussion ouverte, comme un brainstorming, on dirait que c'est un brainstorming constant qu'on fait. Chacun apporte ses idées, puis l'autre dit « Non, ça ne marche pas ça » Jusqu'à ce qu'on voit qu'il n'y a pas de contrainte, puis que ça marche bien... Tu essaies de chercher une solution qui coûte moins cher, puis qui 'fait la job'.

La directrice poursuit : « Oui, on commence à regarder et on élabore. Si la solution est évidente, ça va être ça. Sinon ça va être le plan A ou le plan B... Quelqu'un va dire, «je te valide ça» et il revient, habituellement dans les délais et là, on voit ce qu'on fait ». 1C6 explique :

Par exemple, si j'ai besoin de travailler électriquement là. Je dis : « Mon besoin, c'est ça ». Quelqu'un répond : « Parfait! » On va se compléter ensemble. Chacun est à l'écoute des besoins. Si on amène une problématique, si j'amène une problématique électrique, il répond : « Ah! on aurait telle, telle ou telle solution » « Ok, il faudrait regarder si ça rentre en conflit avec toi, côté mécanique? » « Ah! non! Regarde, c'est beau, mon alimentation, c'est correct » C'est fait l'un avec l'autre, ensemble.

6. Favoriser un bon climat dans l'équipe

Cette fonction de leadership a été partagée par le patron, la directrice et les coéquipiers de cette équipe. En fait, le patron est intervenu à quelques reprises au cours du projet, lorsqu'il y avait des mécontentements ou des tensions, notamment parce qu'il avait lui-même demandé à la directrice de prioriser un autre projet, en même temps qu'elle réalisait celui-ci. Il a contribué à un bon climat par ses interventions, en expliquant la situation afin de désamorcer les tensions. Le patron est également intervenu à la 9^e semaine, lorsqu'un conflit a éclaté entre 1C1 et 1C2, tel que discuté à la section 4.4.8. Il a rencontré les employés concernés et s'est assuré que la paix était revenue entre eux. Il a d'ailleurs repoussé d'une semaine la date de fin du projet pour réduire la pression sur 1C2 et 1C3 afin de leur laisser le temps de compléter le projet. La directrice est également intervenue dans ce conflit en expliquant à 1C2 pourquoi 1C1 avait imposé un tel changement. À la fin du projet, la directrice évalue ainsi la situation : « Il y aurait pu avoir des accrochages probablement plus sérieux que ça, puis il n'y en a pas eu. Fait que ça prouve probablement que l'équipe s'entend bien ensemble, puis que la collaboration est bonne ».

Par ailleurs, tous les membres de l'équipe ont aussi contribué à maintenir un bon climat social entre eux, par leur attitude positive et des petits gestes quotidiens. 1C1 présente la situation : « Il y a un courant très positif, qui passe. Tu demandes à quelqu'un et rapidement tu as l'information ». 1C6 poursuit : « C'est une belle complicité d'équipe. Honnêtement, je pense qu'on est une excellente équipe... Chacun amène le meilleur de lui-même ». La directrice ajoute : « Ce sont des gens avec lesquels c'est agréable de travailler parce que t'as vu, (petits rires), il y a une certaine camaraderie, un sens de l'humour d'impliqués là-dedans ».

4.9 Les motifs d'influence des membres de l'équipe 1

Après avoir répondu au questionnaire T1, les coéquipiers étaient rencontrés en entrevue individuelle où ils étaient appelés à expliquer de vive voix leurs réponses à propos de la

répartition de l'influence dans l'équipe. Ainsi, le verbatim des répondants vient apporter une compréhension plus fine du phénomène par l'expression des raisons qui permettent à un collègue de les influencer dans le cadre du projet. Cette triangulation des données s'avère très utile pour comprendre pourquoi certains coéquipiers ont été identifiés comme étant les grands influenceurs de l'équipe.

4.9.1 Les motifs d'influence décrits par 1DP

Lors de l'entrevue, la directrice de projet a expliqué avoir associé le niveau d'influence qu'exerce un collègue sur elle-même à l'interdépendance de ce collègue sur son propre travail. « Je suis allée par rapport à l'interdépendance, j'ai évalué... en tout cas, j'ai évalué le niveau d'influence que les gens peuvent avoir dans le cadre du projet ». Ainsi, 1C1 a été coté à un niveau d'influence de 4 (*très élevée*) par la directrice à T1 et T2, puisqu'elle le considère comme son bras droit qui l'aide à exécuter sa tâche technique et celle de directrice de projet. En fait, 1DP a exclusivement accordé le niveau *très élevé* à 1C1, à T1 et à T2.

1C1, pour moi, c'est une influence très élevée, étant donné que je manque considérablement de temps pour les questions techniques... Donc quand il m'arrive avec quelque chose, quand il m'arrive avec une info, l'influence est très élevée. Oui, c'est ça, l'influence est très élevée, surtout s'il me dit : « Là j'ai un problème, ça, ça ne marche pas » C'est sûr que ça a été réfléchi, surtout connaissant 1C1, c'est sûr que ça a été réfléchi. Donc j'ai intérêt à réagir très rapidement. Puis c'est parce qu'il y a vraiment un bogue. Donc moi je considère que c'est très élevé.

À T1, la directrice a accordé une cote *élevée* à l'influence exercée par 1C2, 1C3 et 1C6. Leurs niveaux d'influence sont demeurés les mêmes à T2, sauf pour l'influence de 1C3 qui a baissé au niveau 2 (*moyen*). La directrice poursuit :

Pour ce qui est d'1C2, puis 1C3 dans le fond, ces deux-là c'est comme un package, parce que c'est les gens en électricité. Je considère l'influence comme élevée, parce que si je fais des choix d'équipement, bien ils me reviennent en me disant : « Je suis désolée, je ne suis pas capable de te fournir l'électricité pour faire fonctionner tes bébelles ». Bien là il faut que je rechange mon design, puis que je trouve quelque chose d'autre. Donc c'est suite à une interdépendance. Donc si moi j'arrive je propose ça, bien ils disent oui ou non, mais si c'est non, c'est sûr que là j'ai un sérieux problème en fait.

La situation est différente dans le cas de 1C6 qui est considérée comme un client interne par la directrice :

1C6 ... Je l'ai mise élevée, elle aussi, étant donné que c'est elle qui connaît mieux le terrain et puis qui est dans le département qui fait l'entretien. Donc dans le fond, c'est comme un client. C'est quand même elle qui subit les contrecoups de ma conception... Je veux faire quelque chose qui va être bien, qui va être dans des coûts raisonnables, mais aussi qui va satisfaire l'entretien. Parce que là, si je fais juste créer des problèmes, on ne règle pas la situation. Fait qu'elle a quand même une influence élevée.

Enfin, la directrice a perçu le niveau d'influence exercée sur elle par ses collègues spécialisés en génie civil comme étant *faible*, autant à T1 qu'à T2 :

1C4 puis 1C5, c'est faible parce que dans le fond, leur influence dans le projet, ça va juste être de me donner des hauteurs ou des emplacements. Ça n'empêche pas rien, ça fait juste me diriger sur certaines choses que de toute façon, il faudrait que je fasse.

Ainsi, l'influence qu'accorde la directrice de projet à ses collègues est principalement due à l'impact qu'ils causent sur son propre travail technique, c'est-à-dire sur la décision de modifier ou non son design suite à une intervention du coéquipier.

Par ailleurs, c'est la directrice de projet qui a accordé l'influence moyenne la plus élevée à l'ensemble de ses collègues à T1. Ce phénomène s'est poursuivi à T2, où seul 1C5 a accordé à ses collègues une influence moyenne supérieure à celle accordée par la directrice. Ce constat est révélateur sur la vision qu'a la directrice de son propre rôle et de celui de ses

coéquipiers. Elle raconte : « Je ne suis pas en hiérarchie. Je n'ai aucun lien hiérarchique, on est tous sur le même niveau ».

4.9.2 Les motifs d'influence décrits par 1C1

À T1, 1C1 a évalué le niveau d'influence de la directrice de projet comme étant *élevé* (3), tandis qu'il l'a coté à 2 (*moyen*) pour 1C2, 1C3 et 1C6, et à *faible* pour 1C4 et 1C5. Entre T1 et T2, son évaluation de l'influence de ses collègues est demeurée la même à l'exception de la directrice de projet dont l'influence est passée d'*élevée* à *très élevée*. 1C1 a expliqué avoir évalué le niveau d'influence de ses collègues en fonction du poids qu'il leur accorde dans le projet et de leur effet sur sa propre conception technique :

L'influence, elle est dans le fait d'agir et de penser. C'est dans la conception, parce que penser, ça veut dire concevoir et agir pour concevoir. Donc c'est sûr que toutes ces personnes-là, quand elles donnent une opinion, ça modifie ma façon de penser, mon concept. C'est ça l'influence que je vois ici, elle est sur le poids par rapport au projet.

Au sujet de la directrice de projet, il poursuit :

1DP, on est dans la même section mécanique, donc son influence est au niveau de la mécanique, des concepts. Donc s'il y a quelque chose, une décision que moi j'ai prise qu'il faut modifier... Si elle me dit : « 1C1, on va y aller comme ça »... Donc 1DP pour moi, son influence, elle est importante pour ça.

Soulignons qu'il n'exprime pas l'influence de la directrice de projet en fonction de son rôle de directrice comme tel, mais bien par rapport à son rôle d'ingénieure sénior qui supervise le travail d'un ingénieur junior. Cet élément est révélateur, puisque l'influence que ressent 1C1 se situe au niveau technique et non au niveau de la direction du projet.

Je sens une grande liberté de décisions pour faire les choses avec 1DP. Même mes notes de calcul, je les fais et elle me donne plus de latitude dans mon travail. Ça se passe bien, après on discute. J'apprécie beaucoup sa façon de faire. C'est ça, c'est le rôle d'ingénieur qui chapeaute son ingénieur junior, c'est de cette façon-là.

Ses autres collègues exercent sur 1C1 une influence *moyenne* (1C2, 1C3 et 1C6) ou *faible* (1C4 et 1C5) et il n'a pas modifié cette évaluation entre T1 et T2. Au niveau de 1C2 et 1C3, l'influence perçue provient de la grande interdépendance de leur travail avec le sien et du besoin de discuter constamment avec eux pour résoudre les problèmes techniques qui surviennent en cours de conception. Avec 1C6, c'est un peu différent :

1C6, je l'ai mise au même niveau que 1C2 et 1C3, parce que 1C6 est en prévention incendie. Parce qu'eux, ce sont les clients. Et donc des fois, ils nous reviennent avec des choses, pour nous dire : « 1C1 ou 1DP, ça serait bien d'installer ça, ou de faire ça ou de ne pas faire ça » Des fois, 1C6 nous arrive avec de très belles idées, ou de très bonnes choses à mettre en place. Ça enrichit le projet et la façon de voir.

Quant à 1C4 et 1C5, le niveau d'influence *faible* qu'il a évalué est dû au fait que ces derniers n'ont pas une grande implication dans ce projet, de par la nature même de la conception technique à effectuer.

4.9.3 Les motifs d'influence décrits par 1C2

En entrevue, 1C2 a expliqué ne jamais accorder de cote maximale dans un questionnaire, expliquant qu'un niveau *élevé* pour lui correspondrait peut-être à *très élevé* pour un autre répondant. « C'est peut-être psychologique, mais je ne réponds jamais : très élevé. Ça aurait pu être très élevé, mais pour moi c'est élevé. Dans le fond, il faut que tu enlèves la colonne très élevé pour moi, ok? (rires) ». À T1, l'ingénieur 1C2 a attribué une influence *élevée* à la directrice de projet, ainsi qu'à ses collègues 1C3 et 1C6. Il a expliqué que les niveaux d'influence qu'il accorde sont en fonction de l'impact technique des différents collègues sur son propre travail, selon la discipline qu'ils représentent.

Bien 1DP, oui, évidemment, élevé. C'est son concept que nous on suit à partir de ça. Là j'ai marqué 1C3 aussi, parce que c'est mon collègue. 1C3, ce n'est pas au niveau décisionnel, c'est vraiment au niveau : il tombe malade ou il y a un autre projet en parallèle, là ça va compromettre le mien. Mais c'est ça. 1C6? J'ai une super relation avec 1C6, c'est juste que ça a des impacts sur moi au niveau : si elle me fait des demandes, bien il faut y répondre. Puis bien c'est ça, ou des fois, je peux poser une question puis elle essaie de m'aider, ça fait que ça a un impact directement sur mon travail. Fait que ce sont les trois personnes essentiellement qui peuvent avoir des impacts majeurs sur moi.

Ces explications permettent de comprendre que l'influence de 1DP n'est pas reliée à son rôle formel de directrice de projet, mais plutôt à son rôle technique. En effet, 1C2 évalue son influence au même niveau que celui du client interne 1C6 ou de son collègue 1C3 qui provient de la même discipline technique que lui. Ensemble, ils collaborent quotidiennement de par la complémentarité de leurs rôles technicien-ingénieur. Par ailleurs, l'influence perçue de la part de 1C1 est *moyenne et faible* pour 1C4 et 1C5. Et 1C2 poursuit :

Bien 1C1, c'est parce qu'il est tributaire de 1DP. À chaque fois qu'on pose une question à 1C1, il dit : « Je vais revenir à 1DP ». Fait que... j'aurais même pu mettre influence faible à la limite. Mais c'est parce que des fois les décisions de 1DP viennent par 1C1... C'est pour ça que j'ai mis quand même moyenne. Bien 1C4, 1C5, c'est faible, car civil pour nous autres, ça n'a pas d'impact (dans ce projet).

À T2, le niveau moyen d'influence de ses collègues est resté stable selon 1C2. Toutefois, l'influence qu'a 1C1 sur lui est passée de *moyenne* à *élevée*, contrairement à celle de 1C6 qui est passée de *élevée* à *moyenne*, tel que le résumant les tableaux 4.4 et 4.5. Soulignons que cette augmentation de l'influence de 1C1 est importante, étant donné que 1C2 avoue ne pas accorder de cote *très élevée* à aucun collègue. Quant à 1C6, elle aurait une influence inférieure sur 1C2 au cours de la deuxième moitié du projet, puisque les besoins et les contraintes du projet étaient déjà considérés dans le design de l'ingénieur 1C2.

4.9.4 Les motifs d'influence décrits par 1C3

Dans ses réponses au questionnaire T1, le technicien 1C3 a accordé une cote d'influence *très élevée* à son collègue 1C2 et *élevée* à la directrice de projet et à 1C1. Cette évaluation est d'ailleurs demeurée constante à T2. Il commente ainsi l'influence *très élevée* qu'a l'ingénieur 1C2 sur lui :

Ouais, bien vu que 1C2 c'est l'ingénieur, donc c'est sûr que les décisions finales c'est lui qui va avoir le dernier mot dessus. C'est sûr que bien il y a quand même ... Il y a vraiment une bonne chimie entre nous deux. Donc chacun, un et l'autre, on propose des choses, mais c'est sûr que c'est lui qui va avoir le dernier mot dessus.

À propos de 1DP et 1C1 : « Mécanique, étant donné que du côté technique, s'ils décident de changer quelque chose, nous autres, ça nous impacte beaucoup... Ouais, ça nous impacte beaucoup ». En fait, 1C3 associe l'influence qu'il accorde à ses collègues au rôle technique qu'ils jouent dans le projet, selon leurs disciplines respectives. C'est ainsi que la directrice de projet est considérée au même niveau d'influence que 1C1, provenant tous deux de la discipline du génie mécanique. Il n'accorde pas de statut particulier à 1DP à cause de son rôle de directrice de projet. Puis, 1C3 a évalué l'influence de 1C6 comme étant moyenne à T1 et faible à T2, pour finalement n'accorder aucune influence à ses coéquipiers 1C4 et 1C5 à T1 comme à T2 (voir tableaux 4.4 et 4.5). « Au niveau génie civil, il n'y a pas d'influence à ce niveau-là. Pas du tout, parce qu'on n'a pas de... Côté technique, il n'y a pas d'interaction ». À propos de 1C6 :

Pour 1C6, étant donné que c'est le côté alarme incendie, c'est sûr que c'est vraiment une bonne mine d'information sur le terrain. Donc surtout avec son expérience... Et aussi c'est pour eux autres qu'on fait... Je veux dire que c'est eux autres qui vont les utiliser ces équipements-là. Donc leur point de vue est très apprécié.

4.9.5 Les motifs d'influence décrits par 1C4

À T1, l'ingénieur 1C4 a évalué l'influence de ses collègues comme étant *élevée* pour 1C6, *moyenne* pour 1DP, 1C1 et 1C5 et finalement *faible* pour 1C2 et 1C3. À T2, les cotes d'influence de ses coéquipiers sont demeurées stables, à l'exception de la directrice de projet qui est passée d'une influence *moyenne* à *élevée* et de 1C6 qui est passée d'un niveau *élevé* à *très élevé*. Il commente :

Les gens de mécanique m'influencent de manière moyenne parce qu'ils sont mandataires. Ils ont, je dirais, une moyenne influence parce que je dois prendre une décision. C'est pour ça que pour moi, la cliente 1C6 pour moi, c'est plus élevé, car elle dit le besoin. Fait qu'elle peut vraiment changer ma direction, parce que c'est la cliente.

Puis, il ajoute à propos de l'influence de 1C5, 1C2 et 1C3 :

1C5 qui travaille avec moi, il a quand même une influence moyenne parce qu'il fait les plans puis là il a dit : « Ah! non, moi j'ai besoin de faire ça » Fait qu'il a une influence plus directe avec moi. Ceux qui ont le moins d'influence, c'est les disciplines qui ne sont pas mandataires, comme électricité (1C2 et 1C3). Ils n'ont pas une grosse influence sur moi vraiment, parce que s'ils ont un problème ils reviennent à la directrice de projet qui, elle, a plus d'influence sur moi.

Ainsi, il attribue le niveau d'influence en fonction de la spécialisation technique des collègues et de l'impact de leur travail sur le sien. Selon son appréciation, l'influence de la directrice de projet n'est pas supérieure à celle des coéquipiers. En fait, elle est même inférieure à celle de 1C6 aux deux temps de mesure et est identique à celle de deux coéquipiers à T1. Il considère toutefois que l'influence de 1DP sur lui a légèrement augmenté à T2, tout en demeurant toujours inférieure à celle de 1C6 qui a également augmenté. De plus, il regroupe les coéquipiers par spécialisation et leur accorde ainsi une influence de spécialisation, sans égard à l'individu. À ses yeux, l'influence provient de la spécialité plutôt que de l'individu. C'est ainsi que la directrice de projet n'est même pas mentionnée dans son verbatim, puisqu'il parle plutôt *des gens de génie mécanique*, regroupant ainsi 1DP et 1C1

ensemble à T1. Il fait de même pour ses collègues en génie électrique, à qui il accorde un niveau d'influence identique entre eux et dont il parle en disant « ...comme *électricité* », au lieu de les nommer individuellement.

4.9.6 Les motifs d'influence décrits par 1C5

Le technicien 1C5 est celui qui attribué la plus grande augmentation d'influence moyenne à ses coéquipiers entre T1 et T2. À T1, il a considéré que le niveau d'influence de 1C2, 1C3 et 1C4 était *élevé*, que celui de la directrice de projet et de 1C6 était *moyen*, tandis que 1C1 avait une influence *faible* sur lui. En entrevue, il explique en riant : « *Je ne pense pas que ça existe en très élevé, mais en tout cas, pas pour moi* ». Toutefois, il change d'opinion à T2, puisqu'il perçoit alors un niveau d'influence *très élevé* chez 1C2 et 1C3, et augmente également l'influence de tous ses autres coéquipiers à un niveau *élevé* (voir tableaux 4.4 et 4.5). À propos de l'influence élevée de 1C2, 1C3 et 1C4 à T1, il explique :

Bien parce que 1C2, 1C4, puis 1C3, techniquement parlant, ils sont assez forts. Quand ils vont amener un point, ils vont être capables d'argumenter comme il faut, puis de t'expliquer pourquoi sans 'pitcher' des affaires dans les airs. Bien c'est sûr, c'est sûr, je m'entends bien avec eux autres. Mais ça ne change rien. Moi je me suis juste basé côté technique là, dans mon travail à moi.

1C5 évalue alors l'influence de 1DP et 1C6 à une valeur *moyenne* et *faible* pour 1C1. Il poursuit :

Mais tu vois, regarde, 1C1, je l'ai mis faible là, puis ce n'est pas méchant... C'est sûr que dans cette job-là, 1C1, il ne nous influence pas beaucoup. Et moyenne pour 1DP, c'est que je la connais, mais je n'ai pas fait beaucoup de projets avec. Mais je veux dire, il y a des affaires techniques qu'elle dit, ça marche. Il y a des affaires comme l'influence du projet, ça marche. Fait que c'est comme moyen dans le sens que ... Moyen, moi j'ai 'sisé' ça comme correct. Je n'ai pas plus à dire.

Concernant sa collègue 1C6 : « Ouais, bien niveau moyen, parce que 1C6 va donner plus comme des guidelines puis va dire : « Bien ça prend ça ou ça ne prend pas ça ». C'est plus technique. Puis je veux dire, ce n'est pas eux autres qui vont décider comment on va faire la structure non plus ». Il est intéressant de noter que 1C5 évalue l'influence de la directrice de projet comme étant plus faible que 3 coéquipiers à T1. De plus, son influence est plus faible que 2 coéquipiers à T2 et identique à tous les autres membres de l'équipe. Il explique pourquoi il perçoit la directrice au même niveau d'influence que les coéquipiers, ou même plus faible dans certains cas :

J'ai mis moyen, pas parce qu'elle ne fait pas sa job 1DP. Au contraire, c'est juste que ça n'influence pas mon travail présentement. Parce qu'elle a tout 'booké' ses réunions, tout est fait, tout est correct! Tout suit son cours. Juste que pour l'instant, ce n'est pas elle qui influence vraiment notre travail, c'est nous autres qui allons influencer le leur. Parce que c'est nous autres qui lui disons un peu les contraintes.

Dans la citation précédente, 1C5 ramène le rôle de la directrice de projet à son rôle technique, où il considère alors que c'est plutôt lui qui a de l'influence sur elle à cause de certaines contraintes de génie civil qu'il impose à la conception mécanique réalisée par 1DP. Ainsi, pour 1C5, l'influence est reliée au respect qu'il a de ses collègues quant à leur expertise technique et à la capacité qu'ils ont de modifier son design, ses plans ou sa réflexion sur le projet.

4.9.7 Les motifs d'influence décrits par 1C6

À T1, l'influence que perçoit 1C6 chez ses collègues est la plus faible de tous les membres de l'équipe. En effet, elle évalue que l'influence de la directrice est *moyenne*, tandis qu'elle est *faible* pour 1C1 et 1C3 et *nulle* pour les autres coéquipiers (voir tableaux 4.4 et 4.5). En fait, cette perception est due au fait qu'elle est considérée par ses coéquipiers comme un client interne qui dicte les besoins techniques des équipements à installer. Alors c'est surtout elle qui influence ses collègues dans le cadre du projet, plutôt que l'inverse. Suite à un questionnement sur les faibles niveaux d'influence de ses collègues, 1C6 répond :

Pourquoi ce n'est pas en haut du niveau moyen d'influence? C'est que souvent c'est moi qui vais influencer ou c'est moi qui demande des changements. Parce que quand j'arrive sur le terrain pour utiliser quelque chose, que ce soit par rapport à une réglementation, à une norme ou peu importe, j'ai des besoins, j'ai des règles à respecter.

Pour expliquer l'influence moyenne de la directrice de projet, 1C6 poursuit :

L'influence que j'appelle moyenne pour 1DP, c'est que si 1DP décide de me mettre un équipement moins performant que ce qu'il me faudrait, alors ça m'influence, parce que là ça me complique mon travail, ça va me donner des délais, ça va amener des problématiques. Ça peut m'influencer, sauf que ça ne m'empêchera pas de le faire! Ça peut être plus long, ça peut coûter plus cher, mais je vais le faire pareil. Fait que l'influence est vraiment moyenne.

Sa perception se modifie toutefois à T2, où elle évalue l'influence de 1DP comme étant *élevée*, celle de 1C1, 1C2 et 1C3 comme étant *moyenne* et *nulle* pour les autres coéquipiers. Sa vision du travail de cette équipe pourrait expliquer cette augmentation de l'influence de ses coéquipiers :

Je pense qu'il commence à avoir un bon lien dans l'équipe là. Je pense que ce projet-là va initier beaucoup, honnêtement, parce que ça nous force à travailler ensemble. Chose que c'est facile sans ça, de dire : « Ok, moi je pars dans mon coin, puis je vous l'impose après ». C'est facile de faire ça... Mais chacun amène le meilleur de soi-même. C'est ça.

4.9.8 La synthèse des motifs d'influence des membres de l'équipe 1

Le tableau suivant résume les motifs d'influence exprimés par la directrice de projet et les membres de l'équipe 1C1 à 1C6 lors des entretiens individuels. Parmi les motifs d'influence fréquemment invoqués, notons *l'interdépendance avec le collègue* mentionnée par tous les membres de l'équipe. Ils ont expliqué que les décisions d'un collègue interdépendant ont un impact important sur leur propre travail, les forçant à discuter de solutions, à négocier, à reprendre leur conception ou à modifier leurs plans.

Tableau 4.8
Motifs d'influence des membres de l'équipe 1

Motifs d'influence mentionnés par ces répondants	IDP	1C1	1C2	1C3	1C4	1C5	1C6
L'interdépendance avec le collègue	√	√	√	√	√	√	√
La discipline technique représentée par le collègue	√	√	√	√	√	√	
La familiarité avec le collègue	√					√	
Le rôle technique du collègue par rapport au sien (ingénieur vs technicien)				√			
La reconnaissance de l'expertise technique du collègue						√	
La proactivité du collègue						√	

Légende:

IDP : directrice de projet de l'équipe 1

1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

Une autre raison pour se laisser influencer évoquée par tous les membres de l'équipe est *la discipline technique* dont fait partie le collègue qui influence. En effet, ils ont tous eu tendance à regrouper les coéquipiers par discipline technique lors de leurs explications et à attribuer des scores d'influence semblables aux collègues de même discipline. L'influence perçue était donc associée à la discipline technique impliquée, au lieu d'être associée à d'autres caractéristiques individuelles. Le fait de bien connaître un coéquipier, d'avoir une *familiarité* élevée avec lui a été mentionné par deux membres de l'équipe. De plus, 1C5 est le seul membre de l'équipe qui a mentionné une raison reliée à la personnalité ou à l'expertise d'un collègue comme étant un motif pour se laisser influencer. Il parle ainsi du rôle qu'a joué 1C2 dans le projet et dont il a perçu l'influence au niveau *élevé* à T1 et *très élevé* à T2 :

Il est peut-être plus proactif mettons. J'ai plus l'impression que 1C2 en étant plus énervé, bien nécessairement dans la job, il est un peu plus vite... Bien oui, c'est une bonne qualité, parce que ça 'drive' les autres. Mais que tu sois mandataire ou pas mandataire, il y en a toujours un dans la gang qui 'lead' plus qu'un autre. Il y en a toujours un qui parle plus qu'un autre. Mais il y en a toujours un qui 'lead' plus et ce n'est pas toujours celui qui parle le plus qui va mener. Mais c'est ça. 1C2 il a fait ça, il a fait ça, il a fait ça. Quand on pose des questions, il suit la 'game'.

Pour expliquer la forte influence de la directrice de projet, ils ont invoqué principalement son rôle technique dans le projet. Dans le cas de 1C1, il a mentionné que la directrice l'influence parce que c'est une ingénieure expérimentée qui supervise son travail. Dans cette organisation, le directeur de projet est généralement l'ingénieur de la spécialisation la plus sollicitée dans le cadre du projet. Ce lien étroit entre spécialité et choix du directeur a été décrit par tous les coéquipiers lors des entretiens. Du côté du client interne 1C6, les coéquipiers ont mentionné qu'elle les influençait à cause de son expertise technique et des informations qu'elle diffusait, ainsi que par ses demandes techniques qui avaient un impact direct sur la conception du projet.

4.10 Les conditions stables et favorables au développement du leadership partagé

Recensées au premier chapitre, les principales conditions favorables au développement du leadership partagé ont été séparées en deux catégories distinctes : 1) les conditions stables, souvent en place dès le début du projet; 2) les conditions dynamiques, qui ont changé au cours du déroulement du projet. Certaines d'entre elles ont été mesurées par des instruments à une ou 2 reprises, tandis que la présence des autres s'est manifestée soit par le discours des participants ou lors des observations des réunions de l'équipe. Les conditions favorables se situent à cinq niveaux : l'individu (coéquipier), le directeur de projet, l'équipe, le projet et l'organisation.

Toutes les conditions favorables au développement du leadership partagé identifiées dans cette étude sont présentes dans l'équipe, à l'exception de la *formation sur les habiletés de leadership*, d'un *système de récompenses favorisant le partage d'influence* et de *séances formelles de coaching*.

4.10.1 Les conditions stables individuelles

4.10.1.1 Compétence et expérience

Tel que présenté au tableau 4.3, les professionnels qui forment cette équipe ont en moyenne 14 ans d'expérience, avec une variation de 6 à 23 années selon les répondants. Parmi eux, 4 coéquipiers sont ingénieurs et les 3 autres sont des techniciens expérimentés. Ils ont en moyenne 4 années d'ancienneté dans cette organisation et ont tous souligné le fait qu'ils avaient acquis une expérience variée avant leur arrivée dans cette entreprise. La directrice de projet, qui a une quinzaine d'années d'expérience, raconte : « Étant donné aussi qu'on a la culture d'entreprise, on sait comment ça fonctionne, on va s'arranger pour que ça marche le plus possible du premier coup ». Avec ses 17 ans d'expérience, 1C3 acquiesce : « On est quand même dans notre domaine, si on veut ». 1C6 décrit ainsi son expérience : « Ça fait quatre ans que je suis ici, mais ça fait seize ans que je suis en incendie. Avant, j'étais responsable des incendies pour une compagnie privée qui est une grosse compagnie internationale. Fait que je touchais déjà à tout sur le terrain ». 1C2 poursuit à ce sujet : « Pour moi, ce n'est pas compliqué parce que j'en ai déjà fait beaucoup, pour d'autres compagnies, ce n'est vraiment pas compliqué ». 1C5 présente son expérience : « Tu sais, moi les gros projets, ça ne m'énerve pas, j'en ai fait plein. La technique devient relativement facile en ayant l'expérience pour te 'backer'. Puis, travailler avec les gens qui ont de l'expérience, ça devient beaucoup plus facile ». Ils sont bien formés et compétents, aux dires du patron IPA :

Je savais qu'il me fallait quelqu'un de fort et 1DP, je savais qu'elle était capable de prendre ce projet. Mais je ne l'aurais pas donné à quelqu'un qui a des connaissances de base sur ce type de projet, parce que je sais que peut-être, sans le vouloir, il aurait oublié certaines choses. Ça n'aurait peut-être pas aussi bien été que ça va présentement... Et je te dirai que les gens (sur ce projet) sont fiers de leur personne, ce sont des professionnels, qu'ils soient ingénieurs ou techniciens, c'est pareil, ce sont des gens qui sont fiers d'eux, du travail qu'ils font...

4.10.1.2 Engagement

Les membres de l'équipe ont démontré leur engagement par leurs gestes et leurs discours et ils ont d'ailleurs abordé ce thème à plusieurs reprises lors des entretiens. 1C5 explique : « Bien moi je me sens concerné autant que si j'étais mandataire (directeur de projet). Parce que tu as un délai à respecter. Moi je me sens concerné de finir à date... Tout le monde est aussi responsable que le mandataire ». En fait, la directrice de projet et 1C6 se sentent si engagées dans ce projet qu'elles en réclament la « maternité ». La directrice explique : « Ce projet-là c'est un peu comme mon bébé parce que c'était ... C'est parti... Jusqu'à un certain point, c'est parti de moi ». Sans avoir entendu ces propos, 1C6 s'exprime ainsi : « Je l'ai un petit peu initié le projet, parce que je suis la personne sur le terrain... C'est mon bébé! ».

4.10.1.3 Motivation

La motivation des membres de l'équipe s'est manifestée dès le début du projet et ne s'est pas essoufflée. Ils ont mentionné à de nombreuses reprises leur intérêt à travailler pour cette entreprise, pour cette division, pour ce projet particulier ou dans cette équipe spécifique. Les motifs pour expliquer leur motivation étaient variés et nombreux, par exemple : la visibilité du projet, le développement de leur expertise ou l'esprit d'équipe. Les citations suivantes illustrent leurs propos à ce sujet. La directrice de projet raconte :

Tout le monde a l'air être impliqué, tout le monde a l'air être content d'être sur le projet. Parce c'est un projet qui a de la visibilité, c'est sûr que c'est une arme à double tranchant, si tu te plantes, tu te plantes solide. Mais par contre, tu arrives à te faire un nom aussi.

1C5 poursuit : « C'est un beau projet, c'est une belle affaire... Je trouve que c'est motivant, moi je le vois de même (rires) ». Le patron raconte : « C'est un beau projet mobilisateur. En tout cas, de mon côté de ce que j'entends. Je pense que tout le monde va mettre l'épaule à la roue pour arriver à bon port ». 1C2 enchaîne :

Vu qu'on est en restructuration pas mal, puis en coupures, c'est un des deux gros projets qui se fait dans l'organisation présentement... C'est quand même gros, pour le genre de département qu'on est ici. C'est vraiment le fun pour ça, fait que ça donne un petit 'challenge'.

1C1 explique :

Et moi personnellement, depuis que je suis avec ce département, c'est mon plus grand projet. Donc pour moi, c'est très important. Ça montre mon implication dans le département, ça montre aussi bien sûr la confiance que les responsables me font... Donc je suis très fier de ça là.

4.10.1.4 *Self-Leadership*

Au cours de la collecte de données, le *self-leadership* des membres de cette équipe n'a pas été mesuré directement. Toutefois, ils ont évoqué cette habileté lors des entrevues, en l'associant à de l'autodétermination ou de l'autonomie, thèmes qui revenaient continuellement dans leurs discours. De plus, l'observation de ces coéquipiers a permis de constater qu'ils sont capables de s'autogérer et de s'influencer eux-mêmes à agir. Ils n'attendent pas nécessairement des directives avant de procéder. À mi-projet, la directrice présente ainsi leur autodétermination: « Je n'avais pas tant que ça à intervenir parce que tout le monde avait l'air de savoir qu'est-ce qu'ils avaient à faire. Donc je n'ai pas eu besoin de diriger tant que ça ». Elle poursuit en donnant l'exemple de 1C2 :

Comme là, mettons comme l'exemple d'1C2... Il n'est pas venu me voir moi. Il a pris son initiative : « Je vais écrire ça, je vais faire les démarches ». Et je n'ai pas eu besoin d'intervenir. Il m'a informée de ses démarches. Je n'ai pas eu à lui dire : « Aïe! Il faudrait peut-être que tu fasses ça »

4.10.1.5 *Travailleurs du savoir*

Les membres de cette équipe sont des travailleurs du savoir, tel que discuté à la section 4.3.

4.10.2 Les conditions stables de la directrice de projet

4.10.2.1 Le style de leadership prédominant de la directrice de projet

À la fin du projet, la directrice, son patron et les coéquipiers ont évalué les styles de leadership de la directrice à l'aide du MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio et Bass (2004). Afin d'assurer la confidentialité aux répondants, leurs réponses ont été assemblées en une seule mesure, telle que présentée à l'Annexe N. Notons que l'indice d'accord interjuges pour ce questionnaire est de 0.97, ce qui est très élevé par rapport au niveau acceptable de 0,70. Les données de la figure N.1 démontrent que l'ensemble des répondants dénote une prédominance des styles *passif* et *transactionnel* chez la directrice de projet. En fait, les deux items du style de leadership *passif* ont été perçus en moyenne au 80^e percentile par l'ensemble des répondants, incluant la directrice elle-même. Ce qui signifie que ce comportement serait plus fréquent chez elle que chez 80 % de la population de leaders formant l'étalonnage du MLQ. En fait, les styles *laissez-faire* et de *gestion par exception (passif)* sont perçus chez un leader en cas d'absence de responsabilité et d'action, car ce sont des styles de leadership réactifs.

Cette perception partagée par les coéquipiers, la directrice et son patron est en conformité avec le contexte dans lequel s'est effectué le projet et a peut-être été exacerbée par les circonstances. En effet, la directrice a été passablement absente du projet, surtout au cours de la deuxième moitié, où elle a dû travailler à un autre projet plus urgent. À la 5^e semaine, elle explique : « D'habitude, je suis plus impliquée que ça... En fait, c'est quasiment plus pour moi que je trouve ça dommage, parce que d'habitude je m'implique plus, puis je suis plus dedans, puis là bien ... Je suis obligée de voir ça de loin quasiment ». Puis, lors de l'entrevue de la semaine 7, elle poursuit : « C'est que je vois qu'il y a des éléments relativement simples que j'ai échappés par un manque de disponibilité. Fait que c'est ça. Je trouve ça juste bien plate ». À la dernière entrevue, elle décrit ainsi son rôle dans le projet :

Je n'avais pas tant que ça à intervenir parce que tout le monde avait l'air de savoir qu'est-ce qu'ils avaient à faire. Donc je n'ai pas eu besoin de diriger tant que ça. Les gens... L'équipe avec laquelle je travaille, elle est très autonome, puis quand je disais que ça faisait mon affaire, ça fait vraiment mon affaire.

Toutes ces citations sont des exemples de leadership passif et réactif, ce que la directrice décrit comme ayant été causé par les circonstances dans lesquelles elle a été obligée de manœuvrer lors ce projet particulier. De plus, le style transactionnel a également été associé à ce leader chez qui les répondants ont observé fréquemment une *gestion par exception active* (au 65^e percentile), comme c'est le cas chez un leader qui spécifie les standards à atteindre et évalue les résultats. Cette perception des styles prédominants de la directrice qui peuvent sembler contradictoires (passif et transactionnel actif) est tout à fait compatible avec les propos tenus par la directrice elle-même lors de la dernière entrevue à T2 :

Ça a super bien été. Fait que c'est pour ça que finalement, je me demande si... Je me demande si je suis nécessaire? (rires), Mais bon, je vais finir, je vais 'wrapper' le projet c'est sûr là. Il y a quand même une partie de job qui m'appartient, puis je vais la faire, c'est correct. Mais le projet, avec l'équipe que j'avais, il roulait pas mal seul...

De façon générale, les styles de leadership prédominants de la directrice, sa vision et ses comportements favorisent le développement du leadership partagé dans cette équipe. Elle décrit ainsi sa philosophie de gestion :

Moi, je joue plus là-dessus, sur la carte de la transparence et de la responsabilisation. Ça dépend des gens, moi j'aime mieux faire ça de même : je prône l'autonomie pour mes enfants, alors c'est vrai aussi pour les équipes de travail! (rires)... Tu connais ton monde, puis tu sais avec qui tu as affaires. Contrairement à certaines autres personnes, je n'attribue pas beaucoup d'importance au titre, mais plutôt aux habilités, puis à la personnalité.

En entretien, les membres de l'équipe ont décrit en leurs propres mots le style de leadership de la directrice de projet. D'ailleurs, leurs descriptions concordent avec les résultats obtenus à partir du MLQ. Ils disent également que ce style est apprécié dans leur contexte organisationnel et pour le type de projets qu'ils réalisent. IC4 explique :

Dans ce contexte-là, je pense qu'elle fait une bonne job. Je n'ai pas remarqué quelque chose que j'ai dit : « Ah! Moi, j'aurais fait ça différemment »... Parce qu'elle n'impose pas quelque chose. Mais c'est de même qu'il faut être ici, parce que si tu commences à imposer des affaires, bien il y a du monde qui vont commencer à nager à contre-courant. Le style qu'elle a ? On le voit souvent ici... Ouais, moi je trouve qu'il fonctionne bien.

Le technicien 1C5 présente son point de vue : « 1DP, elle le sait, que même si tu es mandataire (directeur de projet), ça ne veut pas dire que tu es le père ou la mère de tout le monde. Tout le monde a des responsabilités, puis tout le monde a un rôle. Bien il faut que tu assumes ton rôle, puis que tu ailles avec tes responsabilités ». 1C6 explique comment devrait agir un directeur de projet : « Si tu arrives comme un dictateur, ça ne fonctionne pas ».

4.10.2.2 Volonté de partager son pouvoir

Dès le début du projet, la directrice mentionne sa volonté de partager son pouvoir avec les coéquipiers et c'est ainsi qu'elle comprend son rôle :

Le défi ? C'est le fait de ne pas avoir... je n'ai aucun pouvoir sur eux. C'est du 'peer to peer'. Donc il faut que je les convainque que c'est la bonne affaire et il faut qu'ils me convainquent que c'est la bonne affaire. Je ne peux pas dire : «Non, c'est comme ça.

Puisqu'elle doit gérer un autre projet simultanément, elle s'absente souvent du bureau et délègue une partie importante de sa tâche à 1C1 dès le début du projet. Elle raconte :

Je délègue énormément de choses à 1C1 parce que je ne suis pas là. Moi, dans le fond, je vois la chose vraiment plus macro. Le micro, au quotidien c'est tout 1C1 qui se le tape, ce n'est pas moi... Puis je sais qu'il est très autonome, puis il va être capable de régler pas mal tout. Mais d'habitude, je suis plus impliquée que ça.

Au cours des différentes entrevues, la directrice a souvent mentionné cette volonté de partager son pouvoir avec les membres de l'équipe qui ont également confirmé cet aspect lors

des entretiens. D'ailleurs, l'observation de la réunion de démarrage a permis de constater que la directrice possède cette volonté de partager l'influence avec ses coéquipiers.

4.10.3 Les conditions stables de l'équipe

4.10.3.1 Bonne communication

Les membres de l'équipe ont évalué leur niveau de communication comme étant *élevé* à T2 (moyenne de 4,0/5), tel que présenté à l'Annexe O. En entrevue, ils ont mentionné cette bonne communication qu'il y a entre eux, essentielle au fonctionnement de leur l'équipe. Cette communication se fait généralement en personne, face-à-face et aucun changement significatif n'a été constaté au cours du déroulement du projet. 1C4 explique comment ils procèdent :

La communication, elle se fait verbalement à 80 % du temps. C'est sûr qu'il faut laisser des traces pour notre projet. Des fois, il faut envoyer une réponse formelle, fait qu'on se parle puis je dis : « Ok, je vais t'envoyer une réponse ». Puis là, la plupart de mes courriels sont de même : « Tel que discuté, on pourrait prendre cette solution... »... C'est pour valider la discussion verbale qu'on a eue. Je fais ça souvent.

1C5 confirme :

Habituellement, on se parle, avant les courriels. Nous autres, en tout cas... Entre nous autres, on se parle t'sais, c'est toujours mieux de se parler : « Tu es rendu où? » « Qu'est-ce qu'on fait? » « Ok ». On s'explique. Exemple, là je vais aller voir 1C1 avec un dessin pour lui expliquer. Avant de juste lui envoyer un courriel. .. Sinon ça ne finit plus, c'est impossible. Un courriel, puis un texto, ce n'est pas pour discuter.

1C6, dont le bureau est dans un autre édifice, donne un exemple : « Je suis passée, la semaine dernière (à leur bureau) : « Ah! J'ai des questions pour toi! ». On arrête, on l'aborde. Des fois, c'est juste sur le 'fly' comme ça, deux, trois questions : « Ah! Peux-tu repasser, je te montrerais un plan? ». La directrice de projet explique :

Notre force ? (silence) Je te dirais, de façon générale, parce qu'il y a toujours des accrochages là. Mais dans le micro, c'est la communication. C'est pas toujours le cas, mais dans cette équipe-ci, les gens se parlent, se parlent beaucoup, se parlent. Je pense qu'ils interviennent habituellement au bon moment, quand il y a une grosse 'patente' technique là, ça va réagir assez vite. C'était vraiment la communication.

4.10.3.2 But commun

Au début du projet, les membres de l'équipe ont répondu individuellement à une question qui visait à connaître l'objectif principal du projet et leurs réponses ont toutes convergé vers une même définition. En effet, chacun à leur manière, ils ont décrit le même but, soit de réaliser les plans et devis d'un nouveau système de protection incendie dans un bâtiment existant appartenant à l'organisation, en respectant les contraintes d'échéancier, les besoins du client et les normes en vigueur. En fin de projet, la directrice raconte: « Fait que tout le monde a mis la main à la pâte, puis ça a été un objectif commun ».

4.10.3.3 Climat d'ouverture

Un climat d'ouverture au sein de cette équipe est observé dès la réunion de démarrage, à partir de leurs interactions et de leurs discours. Elle se manifeste surtout au niveau de l'acceptation des idées des collègues au moment de prises de décision en lien avec des problèmes techniques. IC5 parlant de ces collègues : « Ils ont tous des approches techniques, ils vont écouter. Tu sais, ce sont des gens de solution, on les connaît ». IC4 aborde également cet aspect :

Bien ça dépend de la personnalité aussi de la personne, parce que si quelqu'un est plus timide, il ne va pas faire valoir ses opinions puis on ne le saura pas. Dans notre équipe, on est pas mal tous ouverts. (rires) On n'en a pas gros de timides là! S'ils ont un mot à dire, ils vont le dire... Puis là, c'est comme une discussion ouverte...

1C5 s'exprime ainsi par rapport à l'humilité qu'il faut conserver dans ses relations interpersonnelles au travail:

Quand tu te lèves le matin, il ne faut jamais que tu penses que tu connais tout et que tout le monde te doit tout! Tu vas faire des erreurs, tu sais et puis, il ne faut jamais que tu te surestimes et que tu te penses plus beau que tu ne l'es en réalité. Tu sais ce que je veux dire. Tu sais, il faut toujours être humble avec ça et ça c'est la fin de l'histoire. (rires).

4.10.3.4 Confiance mutuelle

Au fil des entrevues, les coéquipiers ont abordé cette confiance mutuelle qui existe entre eux et qui s'exprime d'abord par le patron lors de sa première entrevue : « Je les laisse aller. Comme là, je laisse aller, 1DP... Maintenant dans les plans et devis, j'appelle ça plus micro, moi je ne suis pas là... Je fais confiance à 1DP ». À son tour, la directrice de projet a une grande confiance en 1C1. À la semaine 5, elle explique pourquoi elle délègue une partie de sa tâche à 1C1: « C'est parce que j'ai quand même une bonne confiance, puis j'ai une bonne relation, puis une bonne communication en général avec 1C1. ». Deux semaines plus tard, elle revient sur cet aspect : « Je délègue, car je sais que ma confiance, la confiance que j'ai en 1C1, elle est bonne aussi. ». D'ailleurs, 1C1 ressent cette confiance que la directrice lui porte : « 1DP, chose que j'aime en travaillant avec 1DP, c'est la confiance, ce n'est pas le premier projet. C'est-à-dire qu'elle me laisse beaucoup de liberté dans le concept. ». Puis, il résume ainsi la confiance mutuelle qu'ils ont entre coéquipiers: « Il y a une grande confiance entre les collègues... Je pense qu'il y a de la confiance et il y a beaucoup de respect ».

4.10.3.5 Connaissance initiale partagée du projet

Dans cette organisation, la définition des besoins du client fait partie du rôle du directeur de projet et est généralement effectuée à la réunion de démarrage. D'ailleurs, 1C1 a abordé l'importance de connaître les objectifs du projet dès le départ :

Je pense que c'est très important pour le mandataire qu'il prenne le temps de définir le projet au départ. Je pense ce qui est très important pour tout le projet, c'est surtout la partie définition des besoins des clients. Ça, c'est la partie qui va vraiment faciliter beaucoup de choses...Il faut vraiment mettre l'emphasis dessus, de telle façon de bien comprendre le besoin.

En début de projet, les membres de l'équipe ont tous démontré une connaissance appréciable du projet à réaliser, car ils ont abondamment décrit les principaux objectifs, particularités, défis et incertitudes. Cette connaissance partagée de la tâche, dès la première semaine du projet, provient de plusieurs facteurs : 1) une discussion des besoins du client à la réunion de démarrage; 2) leur connaissance technique de ce type de projet, puisque 5 membres de l'équipe ont réalisé un projet semblable quelques mois auparavant; 3) l'expérience des membres de l'équipe; 4) leur connaissance de l'organisation, avec une ancienneté moyenne de 4,4 ans, dont le dernier embauché il y a 3 ans; 5) leur connaissance approfondie du rôle qu'ils doivent jouer dans ce type d'équipe, puisque leur rôle technique varie peu d'un projet à l'autre dans cette organisation.

4.10.3.6 Différenciation des rôles

Les membres de l'équipe débutent le projet avec une bonne connaissance de leur propre rôle, ainsi que de ceux de leurs coéquipiers et de la directrice de projet. Ces rôles sont différenciés en fonction de la spécialisation et de la formation du membre de l'équipe. Quatre d'entre eux sont ingénieurs, possédant des spécialités variées (génie civil, mécanique et électrique), tandis que les autres sont des techniciens. À T2, ils évaluent en moyenne leur satisfaction face à leur rôle dans l'équipe comme étant *élevée* (3,9/5), tel que présenté à l'Annexe O. Cette équipe est multidisciplinaire et les rôles techniques sont répartis comme suit :

- 1DP et 1C1 sont des spécialistes du génie mécanique et tous deux sont ingénieurs de formation, mais 1C1 est embauché comme technicien dans l'organisation;
- 1C2 (ingénieur) et 1C3 (technicien) sont les spécialistes du génie électrique;
- 1C4 (ingénieur) et 1C5 (technicien) sont les spécialistes du génie civil;

- 1C6 (technicienne) est la spécialiste en prévention des incendies dans l'équipe.

L'ingénieur 1C2 explique son rôle dans le projet :

Je suis responsable de toute la conception des plans en électricité. Moi je les signe, je les scelle, je fais mes relevés. J'ai un technicien avec moi dans le cadre de ce projet (1C3)... Ce n'est pas pire vu qu'on divise ça (le travail) assez simplement, ce n'est pas très difficile.

1C1 à propos du rôle de la directrice de projet :

Elle a le rôle d'animation et de créer une certaine synergie, une certaine symbiose dans l'équipe. Et de rendre l'information disponible pour toutes les autres disciplines. De telle façon à ce que le monde apprécie le travail, parce que ça apporte beaucoup de bien les impliquer, ça apporte beaucoup à l'avancement des projets.

1DP est la seule personne dans le projet qui a un rôle formel autre que son rôle technique, soit celui d'agir en tant que directrice de projet. Toutefois, certains rôles informels se sont dessinés dans l'équipe au cours des premières semaines :

Rôle informel de 1C1 : Ingénieur junior de la même spécialisation que la directrice, 1C1 joue un rôle d'adjoint ou de bras droit, d'adjoint à la directrice dans ce projet. Ce rôle informel s'est concrétisé au fil de l'avancement du projet, puisque la directrice devait finaliser en parallèle un autre projet qui l'occupait énormément. Elle a ainsi délégué de plus en plus de responsabilités à 1C1, ce qui a été remarqué également par les coéquipiers. Elle a conservé ses responsabilités de directrice de projet en lui déléguant surtout des aspects techniques, ainsi qu'une partie de la coordination interne entre les membres de l'équipe. Elle raconte :

S'il y a quelque chose qui se passe en mécanique, 1C1 et moi, on va s'en parler et on va décider ça de même... Habituellement, j'arrive à fouiller plus, mais en ce moment, c'est lui qui fait vraiment beaucoup de... Il fait quand même passablement de la coordination entre les différents intervenants et puis, il avance techniquement le projet. C'est lui en ce moment qui se tape le plus gros de la job.

1C1 explique le rôle qu'il occupe dans ce projet particulier et l'étroite collaboration partagée avec la directrice :

Oui, moi je suis le technicien et je supporte la directrice de projet... On se partage... J'ai travaillé le devis avec la directrice de projet. On va se partager les rapports et devis. Aussi il y a les notes de calcul. J'ai fait des notes de calcul validées par la directrice de projet. Donc pas mal de choses, il y a les calculs hydrauliques qu'elle doit faire. J'aide à la préparation de choses, car on travaille en tandem. C'est toute mon implication.

Rôle informel de 1C6 : Un autre rôle informel s'est dévoilé dès le début du projet, soit celui de 1C6, experte en prévention incendie, spécialiste d'une partie des équipements à concevoir dans le projet. Officiellement, elle est un membre de l'équipe parmi les autres, mais elle est perçue comme un client interne par ses collègues. Elle voit ainsi son rôle en début de projet : « Mon défi est d'amener un partenariat entre les différents corps de métiers. Pis ça commence à la conception initiale, aux papiers, aux plans et devis... ». Ce type de citation aurait pu être associé à la directrice de projet, mais elle provient d'un membre de l'équipe, qui prend l'initiative de jouer ce rôle informellement.

Les coéquipiers racontent que ce projet vise à satisfaire les besoins du département de 1C6, puisqu'ils vont utiliser les nouveaux équipements à concevoir, les entretenir et les faire fonctionner. 1C6 joue donc un rôle d'experte et de conseillère technique dans ce projet et elle explique : « Je l'ai un petit peu initié le projet, parce que je suis la personne sur le terrain. Donc c'est moi qui va aller les inspecter (les équipements), qui va aller les voir, pis qui va ressortir les anomalies, les problématiques ». 1C4 résume ainsi le rôle de 1C6 : « Elle dit le besoin. Fait qu'elle peut vraiment faire changer ma direction de 360°, parce que c'est la cliente ».

4.10.3.7 Proximité

Presque tous les membres de l'équipe (6/7) travaillent sur le même étage à proximité les uns des autres, même s'ils font partie de départements distincts, à l'exception de 1C6 qui est

localisée dans un autre édifice. Cette situation de travail à distance pour 1C6 s'est reflétée dans son niveau de connaissance initiale de ses collègues, où elle a démontré le plus faible score de familiarité, tel que discuté précédemment. Cette colocalisation de la majorité des coéquipiers offre plusieurs avantages, dont discute 1C1: « La coordination, ça se passe très bien parce qu'on est proches les uns des autres. C'est-à-dire que si je travaille à mon bureau et qu'il y a un truc (de génie) civil, je vais aller voir 1C5 direct. Il est là et on le règle sur place ». La directrice de projet commente également la situation :

Il y a beaucoup de discussions de corridors. C'est incroyable tout ce qu'on peut régler dans une discussion de corridor (rires). On est sur le même étage, oui... Et proche, ça fait une très grande différence d'être en proximité comme ça. Parce que c'est aussi fou que : pendant qu'un se fait chauffer son lunch, pis que l'autre va au frigo, des fois t'es capable de dire « Eh, en passant, maintenant que je te vois, je pense que... » Ça arrive comme ça. Donc il y a beaucoup de choses qui se coordonnent comme ça. Pis des fois, c'est ça le défi parce que...comme on prend pour acquis qu'on se voit tous les jours, tout le temps, on pense que les réunions ne sont pas nécessaires.

4.10.3.8 Statuts similaires entre les pairs

Les membres de l'équipe n'accordent pas de statut particulier au directeur de projet, ni au fait que certains soient ingénieurs ou techniciens, car ils se voient au même niveau hiérarchique. 1C4 présente le rôle de directeur de projet quand il joue lui-même ce rôle dans d'autres projets : « Il faut que tu sois capable de prendre le dessus au moment où il faut que tu le fasses. Le reste du temps, tu fais partie de l'équipe. Moi c'est comme ça que je le vois pour que ça marche tout le temps bien tout ça ». 1C5 renchérit : « Le mandataire (directeur de projet), il est un coéquipier aussi dans le fond ». Les différences de statuts entre ingénieurs et techniciens sont faibles, tel que raconté par 1C4 :

Il y a une bonne dynamique entre les départements. Il y a une bonne dynamique, je trouve qu'il y a un respect là. Même entre les techniciens puis les ingénieurs, il n'y a pas vraiment un regard de « Toi tu es technicien, moi je suis ingénieur ». Il n'y en a pas vraiment ici. C'est plus un travail d'équipe. On va considérer, interagir avec les idées que l'autre amène.

4.10.3.9 Support mutuel

À T2, les membres de l'équipe ont évalué que l'entraide qui régnait entre eux était *élevée*, avec pour valeur moyenne 3,8/5, tel que présenté à l'Annexe O. Ils démontrent également une volonté de supporter leurs collègues et de s'entraider pour réussir. En fait, ils se sentent conjointement responsables du succès du projet et 1C2 raconte: « Je vais souvent absorber des choses pour ne pas inutilement les donner aux autres lorsque je peux le faire ». Et il poursuit, à propos du rôle de la directrice de projet: « C'est sa tâche à elle (1DP), mais j'essaie de l'aider un peu là-dedans, parce que je veux juste être sûr que ça sorte bien (les plans). Quand il y a ton nom dessus, tu veux être sûr que tu as fait le 'fit' ». 1C6 raconte comment elle sent le support de ses collègues: « Tout est en lien, dans le fond, ça fait vraiment comme un tissage. C'est ce que je trouve qui va bien: c'est la participation de tout le monde comme ça ». 1DP renchérit: « C'est des gens qui sont responsables, puis quand même tout le monde est fier un peu. Bien tout le monde se retrousse les manches, puis travaille ».

4.10.3.10 Taille de l'équipe

Cette équipe est composée de 7 membres, donc entre 5 et 15 individus, ce qui constituerait une condition initiale favorisant l'émergence du leadership partagé, tel que discuté précédemment.

4.10.3.11 Valeurs et normes communes

Les membres de cette équipe partagent beaucoup de valeurs et de normes entre eux, puisqu'ils proviennent tous du milieu de l'ingénierie, ont des formations semblables et font même partie du même groupe d'âge. À ce propos, 1C6 raconte: « Peut-être le côté avantageux qu'on a, c'est qu'on est à peu près dans les mêmes âges. Je ne le sais pas si ça a

une influence sur la chimie. Peut-être que oui, peut-être que non, je n'ai pas de connaissances de ce côté-là ».

Par ailleurs, les pratiques de gestion de projets sont identiques partout dans l'organisation, ce qui favorise également l'adoption de normes communes. De plus, les employés sont appelés à travailler avec différentes équipes au cours de leur carrière, favorisant au fil du temps des collaborations avec la plupart des collègues. Ce contexte organisationnel crée ainsi des conditions qui favorisent le partage des valeurs et des normes et fournit une incitation à maintenir de bonnes relations entre eux, puisqu'ils savent qu'ils finiront par collaborer un jour ou l'autre, lors d'un futur projet. Ils ont, entre autres, parlé de l'importance du travail bien fait, du respect des collègues et de ses propres engagements, de l'entraide, d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles et du bonheur de travailler ensemble. Ces professionnels ont également mentionné l'importance de respecter les normes techniques auxquelles ils sont assujettis en tant qu'ingénieurs, en plus des normes de fonctionnement et de gestion de projet particulières à cette organisation.

4.10.4 Les conditions stables du projet

4.10.4.1 La tâche exige de la créativité

Un projet d'ingénierie, tel que celui-ci, nécessite de la créativité de la part des concepteurs techniques, puisqu'ils doivent résoudre les problèmes en y apportant des solutions réalisables, à des coûts abordables et dans des délais raisonnables. Ils doivent ainsi faire preuve de créativité pour concevoir des solutions qui pourront ensuite être réalisées. D'ailleurs, cette créativité aurait été favorisée lors des relevés de nuit qu'ils ont effectués ensemble et où ils ont abordé conjointement les problèmes et discuté sur place des solutions possibles. Ce type de tâche requiert un niveau *modéré* de créativité.

4.10.5 Les conditions stables de l'organisation

4.10.5.1 Formation sur les habiletés de leadership

Selon les informations recueillies, un programme de formation sur les habiletés de leadership était en déploiement au moment de la collecte de données, mais il était spécifiquement destiné aux gestionnaires formels de l'organisation. Ainsi, les directeurs de projet de ce département ne font pas partie de ce futur programme puisqu'ils sont considérés comme des *mandataires* et non comme des gestionnaires formels. Par ailleurs, plusieurs membres de l'équipe ont mentionné une formation à venir sur le rôle du mandataire de projet, mais elle n'était pas encore offerte au moment de la collecte de données.

4.10.5.2 Partage de l'influence valorisé

Selon des documents officiels de l'organisation, le style de gestion préconisé chez leurs gestionnaires est un style consultatif, visant à impliquer les employés par la consultation afin d'atteindre les résultats. L'organisation valorise le partage de l'influence et encourage ses gestionnaires à « solliciter diverses opinions afin d'arriver à des solutions gagnant-gagnant » par une communication axée sur la résolution de problèmes. Les styles de leadership prédominants de la directrice de projet et de son patron sont cohérents avec cette politique.

4.10.5.3 Système de récompenses favorisant le partage d'influence

Il n'y a pas de programme de récompenses particulier relié au leadership dans cette organisation, ni pour les directeurs de projet, ni pour les employés.

4.10.5.4 Support et coaching

Le patron de la directrice de projet lui prodigue du support et des conseils afin d'améliorer sa manière de gérer les projets et il agit ainsi comme un coach auprès d'elle. Toutefois, il n'y a toutefois pas de séances formelles de coaching offertes par l'organisation.

4.11 Les conditions dynamiques et favorables au développement du leadership partagé

4.11.1 Les conditions dynamiques individuelles

4.11.1.1 Acceptation de l'influence des pairs

L'observation de la réunion démarrage a démontré que les membres de l'équipe acceptaient l'influence de leurs pairs et cette volonté s'est manifestée tout au long du projet à des niveaux *élevés* et *très élevés*, tel que décrit aux sections 4.5 et 4.7. En fait, cette condition est bien présente dans l'équipe, tel que le résume IC6 : « C'est tout le monde qui chapeaute tout le monde, un petit peu, mais tout le monde s'entraide aussi ».

4.11.2 Les conditions dynamiques d'équipe

4.11.2.1 Familiarité

La familiarité a été mesurée au début du projet (à T0) et les scores obtenus sont présentés sous forme de matrices aux tableaux P.1 et P.2 de l'Annexe P. Chaque membre de l'équipe a évalué son niveau de connaissance de chacun de ses collègues sur une échelle variant de 0 (*pas du tout*) à 3 (*très bien*). La familiarité initiale dans l'équipe est en moyenne à 1,9, variant de 1,3 à 2,3 selon l'évaluateur. Ce résultat signifie que les membres de l'équipe considèrent se connaître *bien* en moyenne à T0. En fait, le plus bas score (1,3) est associé à IC6 qui es la

seule personne à ne pas être localisée dans le même édifice que ses coéquipiers, ce qui pourrait expliquer pourquoi elle affirme moins les connaître en début de projet. Par ailleurs, ceux qui connaissent le plus leurs collègues à T0 sont 1DP et 1C5 (avec des scores de 2,3) et 1C1 (avec un score de 2.2). Dans cette équipe, il y a 21 dyades dont les 2 membres évaluent leur niveau de familiarité l'un envers l'autre. Il y a accord au sein de la dyade lorsque les niveaux de connaissance évalués par les collègues sont identiques. Par contre, si les 2 membres de l'équipe évaluent se connaître à des niveaux différents, alors il y a désaccord au sein de cette dyade. Sur les 21 dyades de l'équipe, il y a 12 accords et 9 désaccords qui sont tous à un seul degré d'écart. Par exemple, le coéquipier 1C1 évalue connaître 1C2 au niveau 2 (*bien*), tandis que 1C2 considère connaître 1C1 au niveau 1 (*un peu*). En cas de désaccord, les liens de connaissance entre eux ont été symétrisés par la moyenne des niveaux de familiarité de cette dyade. Cette matrice symétrique, présentée au tableau P.2, a ensuite été utilisée pour dessiner des sociogrammes de familiarité à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002). Le sociogramme de la figure 4.5 illustre les liens de familiarité *bien* et *très bien* (niveaux 2 et 3), représentant les coéquipiers qui se connaissaient le plus au début du projet. Le directeur de projet, 1C5 et 1C1 sont ceux qui connaissent le plus leurs collègues à T0, tandis que 1C6 est celle qui les connaît le moins (elle est aussi la seule à être délocalisée).

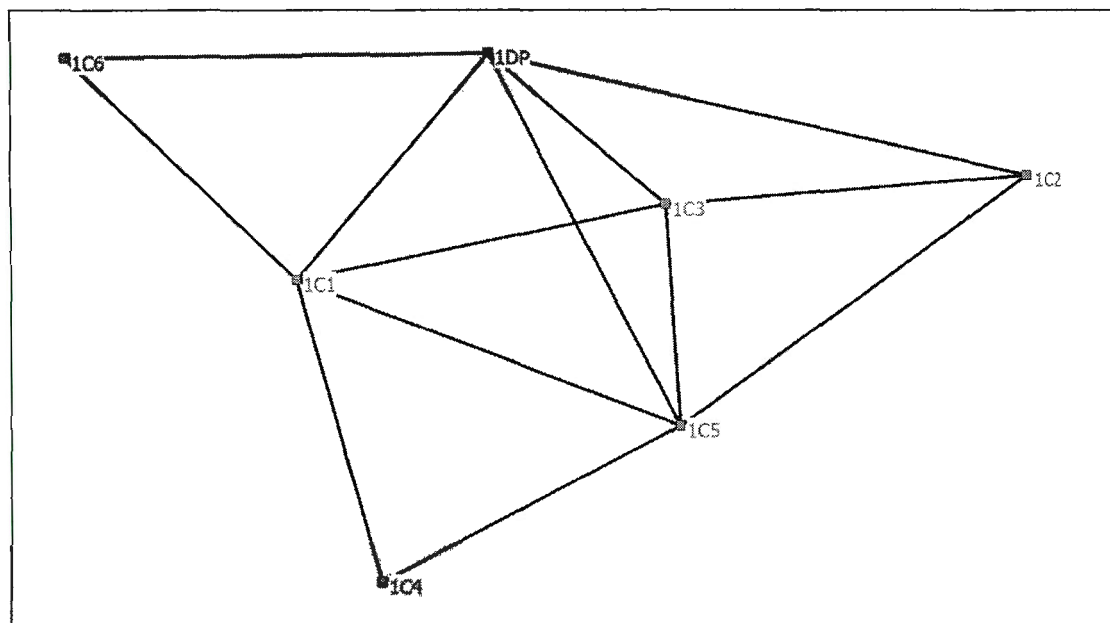


Figure 4.5 Équipe 1 - familiarité *bien* et *très bien*.

Puisque le projet fait partie d'un programme de réhabilitation des bâtiments de l'organisation, 4 des 6 coéquipiers ont réalisé ensemble un projet semblable à l'automne 2013, dirigé par la même directrice de projet. Ainsi, la majorité des membres de l'équipe (5/7) a déjà été impliquée dans un projet similaire six mois plus tôt, ce qui s'est traduit par un niveau de connaissance moyen entre eux à T0 évalué à *bien*. En fait, seuls 1C4 et 1C5 n'ont pas été impliqués dans le projet précédent, mais ils ont tout de même eu l'occasion de travailler avec les autres membres par le passé, tel que l'exprime 1C5 : « Avec les gens avec lesquels je vais travailler, je les connais et ils me connaissent, et on se connaît tous dans le fond ». De plus, 1C1 parle ainsi de ses collègues :

On connaît le monde et l'expérience ne commence pas depuis ce projet. Donc on sait comment... c'est sûr qu'on sait comment, par exemple, travailler avec 1C2, ou travailler avec 1C3, ou travailler avec 1C5, la façon de faire de chacun. Donc, on a déjà un historique avec chacun. On se connaît très bien. On se connaît très bien.

Évidemment, la familiarité des collègues a augmenté entre eux pendant le déroulement du projet, puisqu'ils apprennent à se connaître de plus en plus, au fil de leur collaboration. Toutefois, la familiarité n'a pas été mesurée à nouveau au cours de la collecte de données.

4.11.2.2 Activités de team building

Les activités de team building ont pour objectif de resserrer les liens entre les membres d'une équipe, de favoriser un bon esprit d'équipe et de créer un environnement favorable au travail. Au cours du projet, les membres de l'équipe ont participé à 3 relevés de nuit dès les premières semaines de collaboration. Même si elles n'avaient pas été organisées dans ce but, ces rencontres ont agi comme des activités de team building, apportant beaucoup de bienfaits au fonctionnement de l'équipe. C'est d'abord au niveau de la prise de décision, lors de problèmes techniques, que ces visites en équipe ont eu leur plus grand impact positif. 1C5 explique : « C'est sûr on va aller sur place, voir c'est quoi l'état... on ne pourra peut-être pas faire la solution A. Il va peut-être falloir penser à une solution B ». 1C4 ajoute : « Fait qu'on a essayé de couvrir un peu tous les scénarios possibles qui pourraient arriver ». 1C3 à propos de ses collègues : « Ils disent qu'est-ce qu'ils ont besoin, puis là, sur place, on valide s'il y a une problématique à amener ». 1C6 explique comment ces rencontres favorisent la résolution des problèmes :

Juste par téléphone, je pense qu'on n'arriverait pas à ce résultat-là. Je pense que d'aller sur le terrain, de s'impliquer, de se parler, de partager une question : « Ah! Mais regarde ... ». Si je passe, j'arrête, « ah! oui! Parfait, regarde... ». On dit toujours une image vaut mille mots. Mais de se voir en vrai, d'aller le voir en vrai (le site), plutôt que d'être juste dans un bureau et ne jamais toucher au terrain, ça fait une grosse différence.

La directrice de projet souligne également l'impact positif de ces visites sur les relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe : « Lors des relevés, on se donne du support moral. Parce que se lever à l'heure qu'il faut qu'on se lève, puis marcher dans un endroit humide et froid en plein milieu de la nuit, ça demande du support de la part de tout le

monde ». Elle mentionne qu'à l'avenir, elle recommandera à nouveau d'effectuer de telles visites des lieux tous ensembles, en équipe :

Fait que c'est l'aspect que je vais essayer de pousser le plus, c'est de refaire le plus possible des relevés en équipe, surtout pour des projets qui ont de l'importance de même. Parce que ça permet vraiment sur place, tu vois un bogue, quelqu'un qui passe : « Aïe! Minute, telle affaire qu'est-ce que tu en penses? ». Ça permet vraiment aussi une bonne collaboration. T'sais les relevés, c'est souvent les premières choses que tu fais, fait qu'en ayant une collaboration déjà dès le début, l'aspect de travailler en silo est déjà comme un peu brisé. Les gens ont tendance ... en tout cas, c'est peut-être juste ma perception, je suis peut-être bien naïve (rires), mais ils ont déjà l'aspect collaboration ancré là.

4.11.2.3 Cohésion

La cohésion a été mesurée à la semaine 4 (T1) et à la semaine 11, soit à la fin du projet (T2). Les résultats détaillés sont présentés à l'Annexe Q. Étant destiné aux coéquipiers, ce questionnaire n'a pas été transmis à la directrice de projet. À T1, la cohésion orientée vers la tâche au niveau de l'équipe est la plus élevée des deux dimensions, avec une valeur moyenne des items à 8,3/9, contre 5,9/9 pour la cohésion sociale. L'indice d'accord interjuges est élevé à 0,97 pour la cohésion orientée vers la tâche, contre 0,79 pour la cohésion sociale, se trouvant tous deux au-dessus de la valeur acceptable de 0,70. Au moment de commencer le projet, les coéquipiers avaient déjà une connaissance profonde de la tâche à réaliser qu'ils avaient décrite en détail à la première entrevue, ce qui pourrait expliquer la forte cohésion orientée vers la tâche mesurée après 4 semaines de collaboration. À T2, les deux dimensions de la cohésion de l'équipe ont diminué d'environ 13 %. Ainsi, les coéquipiers ont évalué en moyenne les items de la cohésion orientée vers la tâche à un niveau de 7,2/9, tandis qu'ils la cotaient en moyenne à 5,0/9 pour la cohésion sociale ce qui correspond à une valeur *neutre* sur l'échelle à 9 points. L'indice d'accord interjuges a diminué à 0,80 pour la cohésion orientée vers la tâche, tandis que les membres démontrent un indice d'accord de 0,88 pour la cohésion sociale. Les tableaux 4.9 et 4.10 résument les scores moyens obtenus par chaque coéquipier pour les deux dimensions de la cohésion.

Tableau 4.9
Cohésion sociale de l'équipe 1 à T1 et T2

Coéquipier	Cohésion sociale Moyenne des items /9 T1	Cohésion sociale Moyenne des items /9 T2	Tendance T1 à T2
1C1	6,1	7,7	↑
1C2	3,6	3,3	↓
1C3	6,0	2,8	↓
1C4	5,2	5,0	↓
1C5	7,9	6,0	↓
1C6	6,3	5,4	↓
ÉQUIPE	5,9	5,0	↓ (-13,9%)

Légende :

1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet

Tableau 4.10
Cohésion orientée vers la tâche de l'équipe 1 à T1 et T2

Coéquipier	Cohésion orientée vers la tâche Moyenne des items /9 T1	Cohésion orientée vers la tâche Moyenne des items /9 T2	Tendance T1 à T2
1C1	8,5	9,0	↑
1C2	8,3	6,4	↓
1C3	7,8	4,3	↓
1C4	8,1	7,7	↓
1C5	8,6	8,3	↓
1C6	8,4	7,5	↓
ÉQUIPE	8,3	7,2	↓ (-13%)

Légende :

1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet

À T1, les 4 coéquipiers qui ont attribué des valeurs les plus élevées à la cohésion sociale sont 1C5, 1C1, 1C6 et 1C3 avec des moyennes d'items variant entre 7,9/9, 6,0/9. Dans le cas de la cohésion orientée vers la tâche, ce sont encore les mêmes collègues qui ont reporté les

valeurs les plus élevées, soit 1C5, 1C6 et 1C1 avec des valeurs moyennes des items de 8,6/9, 8,5/9 et 8,4/9 respectivement.

Tous les autres coéquipiers s'entendent sur le fait que les deux dimensions de la cohésion ont diminué entre T1 et T2, à l'exception de 1C1 qui présente des résultats à la hausse à T2, autant dans la cohésion sociale qu'orientée vers la tâche. Les coéquipiers 1C2 et 1C3, en génie électrique, sont ceux qui ont démontré des valeurs de cohésion (sociale et tâche) les plus faibles à T2, et ce sont même les seuls dans l'équipe à passer sous la valeur *neutre* de 5, avec cohésion sociale de 2,8/9 pour 1C3 et de 3,3/9 pour 1C2, ainsi qu'un score de cohésion orientée vers la tâche de 4,3/9 pour 1C3.

En résumé, la cohésion orientée vers la tâche était déjà élevée après 4 semaines de collaboration. En plus d'une importante connaissance initiale du projet, les coéquipiers ont eu de nombreuses occasions d'interagir en début de projet, notamment lors des 3 relevés de nuit effectués en équipe. Ces rencontres, où ils ont travaillé de concert pour prendre les mesures des lieux et des équipements existants, pour apporter des solutions techniques, échanger des informations, auraient contribué à cette cohésion orientée vers la tâche élevée dans l'équipe, tel que l'explique la directrice de projet :

On n'a jamais d'appel en plein milieu de la nuit pour nous dire qu'il y a quelque chose d'autre qui se passe. Donc ça facilite : tout le monde est concentré sur un même projet en même temps. Et si on voit de quoi, on est capable, sur place, de discuter déjà de solution. C'est ça qui est facilitant et aidant pour ce projet. C'est la particularité de ce projet.

Même si elle est plus faible que la cohésion orientée vers la tâche, la cohésion sociale semble également être installée entre eux à T1. D'ailleurs, les coéquipiers mentionnent le plaisir de travailler ensemble, comme l'affirme 1C5, qui a démontré le score le plus élevé de cohésion sociale à T1 :

Ça roule et c'est le fun. Tout le monde s'entend. En dehors de ces projets, on se parle, on se croise. On a des fois des intérêts communs, on ne se voit pas toutes les fins de semaine, parce que des confrères de travail restent des confrères de travail. C'est très rare qu'un confrère va devenir un de tes bons amis à long terme. Mais ça n'empêche pas que tu peux avoir des points communs, des discussions. Ça peut être la musique, le sport, la chasse. Tu sais, des choses comme ça. C'est le fun, ce sont tous des gens ben cool.

À T2, tous les coéquipiers, sauf 1C1, sont d'accord pour affirmer que les 2 dimensions de la cohésion se sont détériorées dans l'équipe au cours de la deuxième moitié du projet, comme l'ont démontré les résultats des tableaux 4.9 et 4.10. Tel que présenté à la section 4.4, la deuxième moitié du projet a été un peu plus difficile, marquée par du mécontentement de la part de certains coéquipiers qui déploraient que la directrice de projet soit retenue sur un autre projet plus urgent. Bien qu'ils aient mentionné comprendre la situation et les raisons qui la poussaient à s'absenter du projet, ces circonstances pourraient être en partie responsables de la baisse de cohésion généralisée dans l'équipe, particulièrement de la baisse de cohésion sociale. D'ailleurs, bien que cette diminution ait été perçue par la majorité des coéquipiers, elle est surtout causée par l'évaluation à la baisse de 1C2 et 1C3, ceux-là mêmes qui semblaient attendre le plus après l'information de leurs collègues 1DP et 1C1. De plus, le conflit entre 1C1 et 1C2, décrit précédemment, a éclaté quelques jours avant la collecte de données à T2, ce qui pourrait également expliquer cette diminution de la cohésion dans l'équipe à la fin du projet.

4.11.2.4 Multiples échanges entre coéquipiers

Le niveau d'interaction entre les coéquipiers a été élevé tout au long du projet. Un haut niveau d'interdépendance de la tâche et une colocation de 6 des 7 membres ont contribué à maintenir un haut niveau d'échanges entre eux. Dans ce type de projet, une importante coordination est nécessaire entre les différentes disciplines d'ingénierie et les professionnels doivent ainsi échanger intensément dès le début du projet. 1C5 décrit ainsi le projet 1 : « Il va demander beaucoup de coordination de conception, pour savoir où on s'en va avec ça, ce qu'on veut faire et ce qu'on va trouver ». Leurs échanges étaient plus intenses entre eux en

début de projet, puisqu'ils déterminaient les buts, les solutions techniques et discutaient de leurs contraintes techniques respectives. D'ailleurs, les interactions avec la cliente interne 1C6 ont été plus nombreuses en début de projet, où les problèmes techniques devaient être résolus selon ses besoins. Une fois qu'ils ont établi les concepts de base, ils ont procédé à la conception technique du projet chacun de leur côté, tout en s'assurant de coordonner continuellement leurs efforts. Ils ont maintenu ce haut niveau d'interaction jusqu'au dernier moment, où certains aspects techniques exigeaient encore de la coordination à la dernière réunion (semaine 10). 1C2 explique comment se fait la coordination dans l'équipe, en donnant l'exemple de la coordination entre les disciplines mécanique et électrique :

Bien en fait, c'est un peu tout le temps le même principe dans le fond. C'est que ça se fait plutôt au niveau des techniciens. 1C1 puis 1C3, ils vont se parler des points qui sont importants qui viennent soit d'1C1, soit de moi ou de 1C3. On s'en parle, de toute façon on est assis un à côté de l'autre. Fait que notre coordination à l'interne, elle se fait comme ça au niveau électrique. Puis après ça, bien on va tous s'asseoir avec les plans et on va juste valider que tout est bien couvert.

L'interaction entre les coéquipiers a été moins intense avec 1C4 et 1C5 dont la discipline (génie civil) s'est avérée peu requise en fonction des besoins du projet à l'étude.

4.11.3 Les conditions dynamiques du projet

4.11.3.1 Complexité

Lors de la première entrevue, la directrice de projet, son patron et les membres de l'équipe se sont prononcés sur la complexité du projet et un consensus a été constaté autour du fait qu'il n'était pas très complexe au niveau technique, puisqu'il s'agit de concevoir des équipements mécaniques bien connus des ingénieurs et techniciens de l'entreprise. Toutefois, ils ont mentionné que la complexité se manifesterait plutôt lors des travaux de construction. Mais cette deuxième phase est réalisée par une équipe différente et elle ne fait pas partie de la collecte de données. Il est toutefois intéressant de mentionner qu'à la dernière entrevue,

plusieurs d'entre eux ont admis avoir énormément appris sur le plan technique en réalisant ce projet, puisqu'il s'était avéré plus complexe que ce qu'ils présumaient au départ. En résumé, ce projet est d'une complexité *modérée*. Par ailleurs, 1C2 raconte avoir beaucoup appris professionnellement en le réalisant :

Ce projet a soulevé beaucoup de questions que personne à l'interne ne savait quoi répondre... Personne n'était capable de répondre à ma question... C'est super intéressant, ce n'est pas tous les projets que c'est comme ça, mais celui-là, en particulier, oui, je pense qu'on apprend un petit peu de tout.

Par ailleurs, la directrice de projet et son patron ont mentionné qu'un des aspects complexes du projet résidait dans la coordination à effectuer en cours de conception avec les nombreux intervenants à travers l'organisation. Dans cette entreprise, ce rôle de gestion des interfaces externes incombe officiellement au directeur de projet. Ce dernier doit parfois négocier du support auprès de divers départements de l'entreprise, dont les employés n'ont pas les mêmes priorités et les mêmes urgences. La directrice de projet explique :

Il faut jouer du violon auprès des autres divisions (rires). « Ah aide-moi s'il te plaît ! C'est comme urgent ! » Le défi ce n'est pas la coordination à l'interne (dans l'équipe de projet), mais avec les autres qui ne sont pas impliqués avec nous, directement.

4.11.3.2 Interdépendance

Dès le début du projet, l'interdépendance est bien présente entre les membres de cette équipe multidisciplinaire, principalement à cause du type de tâche à réaliser, soit un projet d'ingénierie nécessitant l'apport de différents domaines. Cette interdépendance est également favorisée par la formation spécialisée de ces professionnels, qui sont complémentaires et doivent unir leurs efforts pour réaliser ce type de mandat. À la première entrevue, les coéquipiers ont expliqué que cette interdépendance exige une coordination fréquente entre eux afin de réaliser adéquatement le projet. À ce sujet, l'ingénieur 1C2 raconte :

Moi, d'un projet à l'autre... je m'assure que ma partie suive le courant et que je ne prenne pas de retard, que je suive les besoins des autres, s'ils en ont. Sinon, je dicte mes propres besoins à mon équipe. Et on s'assure que ce soit sur les plans. En ce qui me concerne, je m'assure d'aller prendre mes informations auprès de tout le monde pour que je puisse avancer mes plans dans le fond.

L'interdépendance a été mesurée à 2 reprises par questionnaires, à T1 et T2 et les résultats détaillés sont présentés à l'Annexe R. Cette mesure a été effectuée à partir d'une échelle de Likert à 5 points (de *fortement en désaccord* à *fortement en accord*). Ainsi, une valeur de 3 correspondrait à un niveau *neutre* d'interdépendance. De plus, la directrice de projet ne répondait pas à cette partie du questionnaire. L'interdépendance des coéquipiers a pu être agrégée au niveau de l'équipe puisque l'indice d'accord entre les répondants ($r_{wg(j)}$) est de 0,89 (à T1) et de 0,94 (à T2), soit une valeur supérieure à la référence de 0,70.

Après 4 semaines de collaboration (à T1), l'interdépendance moyenne évaluée par l'équipe est de 3,5/5, tandis qu'à T2, le score moyen a légèrement augmenté de 3 %. Ainsi l'interdépendance demeure présente entre eux, même en fin de projet, puisqu'ils doivent continuer à se coordonner pour le finaliser. Les scores moyens d'interdépendance de chaque coéquipier sont présentés au tableau 4.11.

À T1, les trois coéquipiers qui ont attribué des valeurs les plus élevées à l'interdépendance de leur travail sont 1C5, 1C1 et 1C3, qui sont les trois techniciens dans l'équipe, avec des valeurs respectives de 4,0/5, 3,8/5 et 3,8/5. Par ailleurs, les valeurs les plus faibles d'interdépendance ont été évaluées par la cliente interne (1C6) et les deux ingénieurs du projet (1C4 et 1C2), avec des valeurs respectives de 2,8/5, 2,8/5 et 3,5/5, tout en rappelant qu'une valeur de 3 correspond à une évaluation *neutre* de l'interdépendance.

À T2, ce sont encore les 3 techniciens de l'équipe qui attribuent à l'interdépendance les valeurs les plus élevées, avec une augmentation de celle-ci pour 1C1 et 1C3 et une légère diminution pour 1C5 par rapport à T1. Pendant ce temps, les ingénieurs de l'équipe (1C4 et 1C2) ont perçu une baisse de l'interdépendance de leur travail, tandis qu'elle a légèrement augmenté selon 1C6, mais leurs scores demeurent les plus faibles de l'équipe.

Tableau 4.11
Interdépendance de l'équipe 1 à T1 et T2

Coéquipier	Interdépendance moyenne des items /5 T1	Interdépendance Moyenne des items /5 T2	Tendance T1 à T2
1C1	3,8	4,9	↑
1C2	3,5	3,0	↓
1C3	3,8	4,4	↑
1C4	2,8	2,5	↓
1C5	4,0	3,7	↓
1C6	2,8	3,0	↑
ÉQUIPE	3,5	3,6	↑ (3,4%)

Légende :

1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet

Ces résultats, démontrant des scores d'interdépendance plus élevés pour les techniciens, semblent reliés à leur rôle dans l'équipe, puisque ce sont généralement eux qui ont la tâche de coordonner les plans entre les disciplines. À la dernière entrevue, 1C1, qui a démontré le plus haut score d'interdépendance à T2 et le deuxième plus élevé à T1, raconte :

Avec (les gens en) électricité, on a beaucoup de coordination et de points communs. On a toujours travaillé en collaboration. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'ils ont besoin de quelque chose, par rapport aux charges, par rapport à qui fait quoi dans les parties mécanique et électrique, on a toujours travaillé ensemble. À chaque fois qu'ils ont besoin de quelque chose, ils se déplacent ou je me déplace sur place et on règle la chose... pour ne pas que l'information soit redondante, qu'on ne se trompe pas dans les choses et qu'on n'oublie rien... Et on fait le même exercice avec (les gens de génie) civil.

Son collègue 1C5 poursuit sur le même sujet : « Faut que quelqu'un fasse un certain bout d'ouvrage avant que quelqu'un d'autre embarque. On ne peut pas toujours tout faire en parallèle non plus ». Le technicien 1C3 commente également l'interdépendance de leur travail :

En réalité, la plupart du temps, nous autres, électricité, on est comme tout le temps tributaire de toutes les autres disciplines. Alors c'est comme tout le temps à nous autres de demander les informations dont on a besoin et d'aller les chercher. Il faut vraiment aller au-devant pour avoir nos informations. Je vais donner un exemple : si mécanique décide à la dernière minute de grossir leur équipement, on est obligés de grossir les alimentations électriques, et ça peut avoir beaucoup d'impacts, donc c'est ça.

Les ingénieurs coordonnent également leur conception entre disciplines, mais cette tâche semble impliquer des rencontres et des discussions moins fréquentes que dans le cas des techniciens, selon leurs propos. Même les trois coéquipiers qui ont démontré les plus faibles scores d'interdépendance expliquent son importance sur leur travail, comme par exemple, l'ingénieur 1C4 qui résume ainsi : « Mon travail dépend beaucoup, dépend souvent de la collaboration avec les autres disciplines. Je ne pense qu'il y ait des projets où c'est juste nous. Il y a tout le temps quelqu'un d'autre d'impliqué ».

4.12 L'appréciation du travail accompli par l'équipe 1

Dans un questionnaire remis à la fin du projet (T2), les coéquipiers, la directrice de projet et son patron ont évalué différents critères de succès du projet et ont également coté leur satisfaction sur différents thèmes rattachés au travail d'équipe sur une échelle de Likert à 5 points (de 1 = *très faible* à 5 = *très élevée*). Les résultats sont présentés à l'Annexe O. L'indice d'accord entre les répondants est de 0,96 pour ce questionnaire, soit supérieur à la valeur de référence de 0,70.

Ainsi, la quantité et la qualité de travail accompli, l'efficacité de l'équipe, l'avancement du projet et sa réponse aux besoins du client sont tous évalués comme étant *élevés* par les répondants, avec des niveaux moyens variant de 4,0 à 4,4. D'ailleurs, 1C6, considérée par ses collègues comme la cliente interne dans l'équipe, répond que le travail réalisé correspond de manière *élevée* aux besoins énoncés.

De plus, les membres de l'équipe cotent la collaboration et l'entraide à un niveau *élevé* avec 3,8 en moyenne, de même que la communication et leurs relations interpersonnelles avec une valeur moyenne *élevée* de 4,0. Les répondants démontrent en moyenne une volonté *élevée* de collaborer à nouveau avec cette équipe (4,3).

Au même moment (à T2), dans leur bilan de fin de projet, les membres de l'équipe mentionnent plusieurs éléments pour appuyer les résultats de ce questionnaire. D'abord, ces professionnels considèrent important de continuer à se développer et à apprendre. À ce sujet, 1C5 raconte qu'il a beaucoup appris dans ce projet : « Bien oui, évidemment, à tous les jours! Tous les projets que je fais, moi, j'apprends une nouvelle affaire, une nouvelle affaire, une nouvelle affaire. Tu ne peux pas tout connaître dans ton propre domaine, imagine donc dans les autres. (rires) ». 1C2 s'exprime ainsi :

C'est super intéressant. Ce n'est pas tous les projets que c'est comme ça, mais celui-là (ce projet), en particulier, oui, je pense qu'on apprend un petit peu de tout... Fait que je pense, que ouais, on a tous à apprendre encore. Mais ça, c'est un bon exemple de projet qui peut nous aider à nous améliorer ».

1C6 renchérit :

J'ai connu des corps de métier que je ne connaissais pas trop, avec des gens dont je n'avais jamais entendu le nom. On s'entend que c'est gros l'entreprise. Fait que je pense que le partenariat là-dedans, et d'avoir les connaissances de chacun... J'ai appris beaucoup. Pour moi c'est une acquisition de connaissances qui va m'aider pour des projets futurs.

En entrevue, de nombreux termes positifs sont employés par tous les membres de l'équipe pour décrire la relation qu'il y a entre eux : « *complicité* », « *bonne ambiance* », « *bonne dynamique* », « *bon esprit d'équipe* », « *qualité de vie au travail* », « *bon environnement* ». De plus, le mot « *fun* » revient souvent dans leurs discours, pour décrire le plaisir qu'ils ont de travailler ensemble. D'ailleurs, cette ambiance agréable a été observée lors de toutes les réunions d'équipe, où le plaisir de travailler ensemble était palpable. Alors sans hésiter, les

membres de l'équipe affirment qu'ils aimeraient collaborer à nouveau ensemble. À ce sujet, 1C5 raconte: « *Avec plaisir, ouais, ouais!* », tandis que sa collègue 1C6 poursuit ainsi :

100 milles à l'heure! Oui, avec beaucoup de plaisir! C'est sûr, mais il ne faut pas faire l'erreur non plus de dire : « Bien je recherche exactement la même chose ». Parce qu'il faut s'adapter là, chaque personne est différente. Les gens ont des personnalités différentes aussi.

Quant à la directrice, elle répond:

Je te dis, l'équipe pour ce projet-là, je retravaillerais n'importe quand avec eux autres parce que c'est des gens qui se responsabilisent. C'est des gens qui sont autonomes, qui se responsabilisent... Du monde professionnel puis autonome, bien regarde, je retravaille avec ça n'importe quand!

4.13 Les forces de l'équipe 1 et les pistes d'amélioration

Les principales forces de l'équipe mentionnées par les membres de l'équipe sont la communication, la volonté de collaborer, l'attitude positive de chacun et leur bonne humeur contagieuse. 1C6 s'exprime ainsi : « C'est une belle complicité d'équipe. Honnêtement, je pense qu'on est une excellente équipe. Puis ce n'est pas une trop grosse équipe ». La directrice mentionne l'impact positif qu'ont eu les relevés de nuit sur leur collaboration et qui ont joué le rôle d'activités de team building:

Ce qui est intéressant dans ce type de projet c'est que étant donné que les temps de relevés sont très courts, on est obligé de se coordonner puis d'y aller tout le monde ensemble. Puis en plus c'est une période où est-ce que tu es sûre de ne pas te faire achaler (par d'autres projets), c'est la nuit.

1C5 explique le rôle important de la coordination de leur travail, puisqu'ils sont interdépendants : « La grande force de l'équipe, de travailler ensemble? Bien je te dirais que

je pense que tout le monde a pris la peine de regarder le travail de l'autre ». Puis, 1C6 résume ainsi leurs forces :

Je pense que c'est l'ouverture du partenariat entre chacun. On ne sentait pas des fois que les gens se sentaient au-dessus... Je pense que l'égalité des gens ça a aidé pour beaucoup là-dedans, puis tout le monde est à l'écoute. Quand quelqu'un parlait tout le monde écoutait, il n'y en a pas un qui essayait de passer par-dessus ou de contrecarrer. Fait que je pense que oui ça a porté fruit.

Ils mentionnent toutefois quelques éléments qui pourraient être améliorés pour faciliter une future collaboration. Même si le but et le mandat semblaient clairs au début du projet, un coéquipier mentionne qu'ils auraient pu être encore mieux élaborés avant qu'ils y travaillent, afin d'éviter des pertes de temps. Plusieurs d'entre eux suggèrent d'améliorer la circulation de l'information entre eux, afin de pouvoir mieux coordonner leurs tâches respectives. À ce sujet, 1C3 explique : « Mettons que pour le prochain (projet) qu'on va avoir, je vais essayer de me prendre encore plus de bonne heure pour demander des informations, puis essayer de revenir plus à la charge aussi ». Par ailleurs, la plupart d'entre eux reviennent sur le manque de disponibilité de la directrice de projet, très occupée par un autre projet en même temps que celui-ci. À ce propos, 1C3 ajoute : « On serait beaucoup plus efficace si au lieu de faire 5 projets en même temps, bien peut-être les faire à la queue leu-leu si on veut, fait que c'est ça ». Son manque de disponibilité pour ce projet aura dérangé 1DP jusqu'à la toute fin et elle s'exprime ainsi lors de la dernière entrevue :

Je me sens déchirée entre les deux projets (rires). Parce que les deux, en plus, c'est que les deux dates de tombée arrivent en même temps et des étapes charnières arrivent en même temps. En tout cas, bref, c'est loin d'être la situation habituelle et idéale (rires).

Finalement, ils concluent que ce projet était un succès, qu'ils sont satisfaits du travail accompli et de leur collaboration. 1C1 explique : « Moi je considère, si je le prends au niveau de l'équipe et côté mécanique, que c'est un succès ». Son collègue 1C2 poursuit : « Oui, le projet a bien été. Mais oui, parce que ça a soulevé beaucoup de questions que personne à l'interne ne savait quoi répondre... Fait que je te dirais que oui, c'est un succès parce qu'on

va avoir appris tous quelque chose là-dedans ». 1C6, considérée comme la cliente interne, s'exprime ainsi :

Déjà là, c'est un énorme succès où est-ce qu'on en est rendu aujourd'hui. Fait que l'implication là, vraiment là, extraordinaire, chapeau ! Pour moi, c'est un des meilleurs projets auquel j'ai participé jusqu'à maintenant. Ça a rencontré mes attentes... Très contente. Énormément, énormément!

Le patron de la directrice enchaîne à son tour :

Pour moi, c'est sûr que vraiment le résultat final, je vais le voir quand on va être en construction. Quand les gens vont me dire : « Aïe! Les plans sont super bien faits, vous ne vous êtes pas trompé, il n'y a pas d'avis de changement ». Moi ça va être ça vraiment le vrai test. Mais rapidement comme ça, ce projet de grande envergure-là, réalisé tel que prévu à part peut-être 2, 3 semaines (de délais supplémentaires), moi pour l'instant je suis heureux!

De son côté, la directrice conclut : « Malgré le 'spotlight', malgré mon absence, malgré tout... (rires) Tout a bien été. En fait, c'est quasiment... Pas choquant là t'sais... tout a tellement bien été, c'est étonnant... Ça veut-tu dire que je ne suis pas nécessaire? (rires) ».

4.14 Le résumé des données de l'équipe 1

Les éléments suivants résument les caractéristiques majeures de l'équipe 1 et les principaux résultats tirés des analyses effectuées. Ils constituent un aide-mémoire du présent chapitre.

- **Projet** : conception systèmes de protection incendie, début phase : conception plan et devis, 11 semaines + phase 2 (construction) à venir.
- **Complexité** : modérée
- **Défis** : aspect politique et visibilité, beaucoup de pression sur l'équipe
- **Risques** : retard dans l'échéancier, travaux dans bâtiment existant; éléments inattendus et non planifiés

- **Collecte de données** : début phase 1, 11 semaines. T1 : semaine 4, T2 : semaine 10,
- 4 réunions observées, Entrevues et questionnaires : tous, soit 1PA, 1DP + 6 coéquipiers
- **Équipe** : 1DP + 6 coéquipiers (2 femmes), matriciel faible, 1 patron : 1PA. Tous colocalisés sauf 1C6. Moyenne : expérience: 14 ans dont 4,4 ans dans firme, 57 % universitaires, 25-34 : 14% et 35-44 ans : 86 %, 30 % temps au projet, 6 projets simultanés.
- **Conditions favorables** : toutes présentes, sauf *formation sur les habiletés de leadership, système de récompenses favorisant le partage d'influence et séances de coaching*.
- **Style de leadership de 1DP** : Passif : gestion par exception (passif) (80^e percentile), laissez-faire (80^e). Et Transactionnel : gestion par exception (actif) (65^e).
- **Familiarité** : moyenne : 1.9 (*bien*).
- **Partage influence individuelle** : oui. T1=1,9 et T2=2.2 (*moyen*). Plus influents à T2 : 1DP, 1C1, 1C2 et 1C6: directrice de projet, son adjoint, ingénieur électrique et la cliente
- **Partage influence groupale** : oui. T2=2.0 (*moyen*). Similaire à la mesure individuelle
- **Partage influence par réseaux sociaux** : densité =1,905 (T1) à 2,190 (T2). De T1 à T2, augmentation de la centralité (out) et (in), liens élevés stables et trois fois plus de liens très élevés
- **Partage des fonctions** : 3 groupes de partage : 1) 1PA; 2) 1PA et 1DP; 3) tous.
- Aucune fonction réservée à 1DP seule.
- 6 fonctions partagées entre tous : *établir les buts et les attentes, structurer et planifier la tâche, donner de la rétroaction, réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat d'équipe*.
- **Motifs d'influence** : interdépendance (tous), discipline technique
- **Cohésion** : tâche : T1=8,3/9 et T2=7,2/9 (-13%), sociale : 5,9/9 et 5,0/9 (-13,9%)
- **Interdépendance** : T1=3,5/5 et T2=3,6/5 (3,4%). Plus interdépendants : 1C1, 1C3, 1C5 : techniciens

- **Appréciation du travail** : tous indices entre 3.8 et 4.4 (où 3 : *moyen* et 4 : *élevé*). Ils apprécient la bonne ambiance, bonne dynamique, bon esprit d'équipe, ils ont du fun ensemble. Ils continuent d'apprendre et se développer.
- **Forces** : communication, la volonté de collaborer, l'attitude positive de chacun et leur bonne humeur contagieuse, les activités de team building en début de projet, la coordination et le partenariat.
- **Pistes d'amélioration** : mieux présenter l'objectif du projet et le mandat en début de projet, communiquer plus fréquemment, plus de disponibilité de 1DP (mais circonstanciel)
- **Succès du projet** : satisfaits du travail, de la collaboration. Le projet est un succès : client satisfait, patron aussi, échéancier respecté, livrables bien réalisés.
- **Mot le plus mentionné par les coéquipiers pour parler de leur équipe** : plaisir
- **Préoccupation la plus évoquée par les coéquipiers** : bien se coordonner

4.15 Les faits saillants de l'analyse de l'équipe 1

L'observation de la réunion de démarrage de l'équipe 1 a permis de constater que le leadership est déjà partagé entre les membres dès les premières minutes de collaboration, autant au niveau de l'influence individuelle que des fonctions. Ce phénomène est en partie dû au fait qu'ils se connaissent *bien* en moyenne à T0, surtout parce que 5 membres (sur 7) viennent tout juste de terminer un projet ensemble. En plus, ils sont tous colocalisés sur le même étage et travaillent au sein de la même division de l'organisation, à l'exception de la représentante du client qui est affectée à une autre division dans un autre édifice. Par ailleurs, cette équipe œuvre au sein d'une structure organisationnelle de type *matriciel faible*, ce qui confère à la directrice de projet peu de pouvoir et d'autorité. Dans ce type de structure, plusieurs fonctions de leadership sont réservées au patron de la directrice de projet, tandis qu'aucune n'est effectuée par la directrice seule. En effet, les fonctions sont réalisées à 3 niveaux dans cette équipe : 1) par le patron seul; 2) par le patron et la directrice de projet; 3) par tous les membres de l'équipe à différentes intensités et à différents moments. L'attitude et la philosophie de gestion de la directrice de projet viennent renforcer cette relation d'égal à

égal qu'elle établit avec les membres de l'équipe. Elle mentionne d'ailleurs qu'elle se considère comme un expert technique parmi les autres, avec un statut similaire, mais avec un rôle additionnel de coordination technique. Ainsi, 5 fonctions de leadership sont partagées entre les membres de l'équipe à différentes intensités lors de cette première rencontre: *établir les buts et les attentes, structurer et planifier la tâche, donner de la rétroaction, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe*, auxquelles viendra s'ajouter une seule autre fonction en cours de projet, soit *réaliser la tâche*. Au cours des premières semaines, les membres ont effectué tous ensemble des relevés sur le site des futurs travaux. Ces 3 rencontres réunissant tous les professionnels sont inhabituelles, puisqu'ils font généralement ce type de visite séparément, par spécialisation. Elles ont ainsi joué le rôle d'activités de team building et se sont révélées très bénéfiques pour favoriser une étroite collaboration entre eux.

Puis, le partage de l'influence individuelle s'est développé entre les membres, au cours du déroulement du projet augmentant entre T1 et T2. Dans le cadre de ce projet, la collecte de données s'est échelonnée sur toute la durée de la phase de conception du projet. À T1, les mesures d'influence individuelles démontrent que tous les membres de l'équipe se laissent influencer de manière *élevée* ou *très élevée* par un ou plusieurs coéquipiers, à l'exception de la cliente interne qui rapporte des niveaux d'influence variant de *aucune* à *moyenne*. En fait, c'est plutôt elle qui exerce une grande influence, dictant les besoins à rencontrer et prodiguant des conseils techniques à ses coéquipiers. De T1 à T2, le partage de l'influence individuelle augmente entre les coéquipiers, ainsi que la densité des liens d'influence et les centralités de demi-degré *in* ou *out* des membres, ce qui signifie qu'ils influencent plus et qu'ils sont également plus influencés par leurs collègues. En fait, les répondants ont triplé le nombre de collègues qui les influencent à un niveau *très élevée*. Ainsi, 4 coéquipiers sont considérés plus influents à T2 qu'à T1, tandis que les résultats sont stables pour les autres.

Les membres les plus influents à T1 sont la directrice de projet et la cliente interne (1C6) ex-aequo, suivis par les spécialistes de génie mécanique (1C1) et électrique (1C2 et 1C3 ex-aequo). À T2, la directrice de projet est toujours celle qui influence le plus ses collègues, suivie maintenant de l'adjoint (1C1) à qui elle a confié la coordination technique, de

l'ingénieur électrique (1C2) et de la cliente (1C6). L'influence individuelle mesurée par questionnaires vient confirmer que les plus influents mesurés sont les mêmes que ceux observés lors des interactions entre les membres en réunion. Pour cette équipe, le principal motif d'influence est l'interdépendance avec le collègue influent, ainsi que l'implication de la discipline de ce membre dans la réalisation du projet. De plus, l'influence individuelle semble également rattachée au fait que ce coéquipier joue le rôle de coordination technique dans l'équipe, comme c'est le cas pour la directrice de projet et les ingénieurs 1C1 et 1C2.

Même si la directrice de projet a été moins disponible et peu présente au cours de la deuxième moitié du projet, cela ne semble pas avoir eu d'impact négatif sur son influence auprès des coéquipiers. Au contraire, elle est demeurée la personne la plus influente dans l'équipe à T2, voyant même son niveau d'influence augmenter entre T1 et T2. En fait, il est fréquent que ces experts soient retenus sur d'autres projets, puisqu'ils réalisent en moyenne 6 projets simultanément. Dans le cas présent, ils consacrent en moyenne le tiers de leur temps à ce projet. Pour compenser son absence, la directrice de projet a délégué la coordination et une partie de sa tâche technique à l'ingénieur 1C1. Ce transfert de responsabilités vers 1C1 a été ressenti chez les coéquipiers qui ont conjointement noté une augmentation de son influence, faisant de lui le 2^e membre le plus influent à T2, après la directrice de projet. La diminution de l'influence du client entre T1 et T2 est due au fait que ses besoins ont été établis en début de projet, ainsi que les solutions de conception qu'elle favorisait. C'est une autre illustration du fait que l'influence individuelle accordée par ces coéquipiers varie selon l'implication de la discipline technique du collègue, tel que discuté précédemment.

Par ailleurs, l'interdépendance a légèrement augmenté à T2 entre les coéquipiers, surtout au niveau des techniciens dont la nature du travail exige une coordination plus importante. Par ailleurs, la cohésion sociale et la cohésion orientée vers la tâche ont diminué entre T1 et T2. Certains facteurs contextuels pourraient expliquer cette baisse de cohésion, soit l'absence de la directrice de projet et un conflit intervenu entre deux membres très influents (1C1 et 1C2) quelques jours avant la prise de mesure à T2. Malgré cette diminution de la cohésion entre les membres, l'interdépendance et le partage de l'influence ont augmenté, la performance du

projet n'a pas souffert et les membres de l'équipe ont évalué de manière très positive plusieurs aspects humains et techniques à T2. Par ailleurs, toutes les conditions favorables au développement du leadership partagé identifiées dans cette étude sont présentes dans l'équipe, à l'exception de la *formation sur les habiletés de leadership*, d'un *système de récompenses favorisant le partage d'influence* et de *séances de coaching*. Les principales forces de l'équipe qu'ils ont identifiées sont la communication, la volonté de collaborer, l'attitude positive de chacun et leur bonne humeur contagieuse. Ils mentionnent abondamment le plaisir qu'ils ont à travailler ensemble, ce qui revient sans cesse dans leurs discours. Bien que la communication ait été présentée comme une force, ils considèrent que c'est également un aspect à améliorer. Enfin, le patron, la cliente et les membres de l'équipe considèrent tous que ce projet a été un succès.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE V

L'ÉQUIPE 2

Le présent chapitre a pour objectif de présenter les résultats provenant de l'analyse des données recueillies auprès de l'équipe 2 en suivant le plan proposé au chapitre III (section 3.4.6).

5.1 Le projet 2

5.1.1 Description

Le projet de l'équipe 2 est un projet de type *technologies de l'information* avec pour principal objectif le remplacement de systèmes informatiques désuets par une nouvelle infrastructure technologique. Il comporte 3 phases : analyse et conception des systèmes informatiques requis, installation des nouveaux systèmes et ajout de nouvelles fonctionnalités. La collecte de données a débuté avec la réunion de démarrage de la phase 1 et s'est échelonnée sur 12 semaines. Avant la collecte, le directeur de projet et un coéquipier (2C1) avaient déjà commencé à travailler au projet depuis quelques mois, dans la phase d'avant-projet où eux seuls étaient alors impliqués. Ils avaient le mandat d'identifier et de documenter l'opportunité que ce projet représentait pour l'organisation. Tel que présenté au tableau précédent, la phase 1 est d'une durée d'un an, tandis que projet s'échelonne en tout sur 3 années et 7 mois. Sa valeur totale, incluant les 3 phases, est évaluée à environ 7 millions de dollars.

Tableau 5.1
Caractéristiques du projet 2 et son échéancier

Projet	Conception et installation de systèmes informatiques
Type	Technologies de l'information
Valeur totale (\$)	7,3 M \$
Début projet	3 février 2014
Fin	septembre 2017
Durée	3 ans et 7 mois
Phase 1	Analyse et conception des systèmes informatiques requis
Durée	3 février 2014 à février 2015 (12 mois)
Début collecte données	3 février 2014
Fin collecte	25 avril 2014
Durée collecte	12 semaines

Ce projet est réalisé au bénéfice de trois divisions de l'organisation qui constituent les clients de ce projet et qui seront ensuite les utilisateurs des nouveaux systèmes informatiques à concevoir. D'ailleurs, un des coéquipiers (2C4) provient d'une de ces divisions. De plus, un membre de la haute direction a été assigné à ce projet en tant que représentant de ces trois divisions. Afin d'assurer son anonymat, il sera nommé 2PR pour : représentant des promoteurs.

5.1.2 Les défis

Lors de la première entrevue, le directeur mentionne que le principal défi de ce projet réside dans le manque de ressources dans l'organisation, ce qui se traduit par une faible disponibilité des experts qui sont très sollicités sur différents projets. Ce manque de disponibilité, particulièrement dans le domaine informatique, touche autant les membres de l'équipe de projet que des employés ailleurs dans l'organisation qui sont appelés à collaborer ponctuellement. Le représentant des clients (2PR) se prononce ainsi : « Je pense qu'un des enjeux, puis c'est un enjeu qui est assez commun dans l'entreprise, c'est la disponibilité des

ressources. Moi c'est l'enjeu principal que je peux voir... Honnêtement, c'est ma grosse préoccupation ». Puis, un coéquipier (2C2) ajoute :

Mon appréhension ? Bien c'est ça, c'est la disponibilité des ressources (rires). Ouais, ouais, c'est souvent le nerf de la guerre dans tous les projets là... Ce qui fait qu'on n'a peut-être pas toujours le temps de se consacrer autant qu'on voudrait sur certains aspects de certains projets. C'est-à-dire qu'on est mené à participer à plein de projets, bien on contribue un peu, mais pas autant qu'il faudrait peut-être.

Par ailleurs, cette solution technologique a été identifiée comme étant critique pour l'organisation, ce qui augmente la visibilité du projet auprès de la haute direction. Cet aspect devrait en principe faciliter l'accès aux ressources pour réaliser le projet, mais ce n'est pas nécessairement le cas dans le contexte actuel de pénurie d'experts dans ce domaine.

De plus, un autre défi mentionné par les membres de l'équipe réside justement dans le fait que les systèmes informatiques à concevoir s'adressent à trois divisions de l'organisation, ce qui signifie qu'ils doivent satisfaire trois clients différents avec la même solution technologique. Le directeur de projet se prononce : « J'ai trois personnes qui ont des intérêts à l'intérieur du projet. Donc est-ce qu'ils ont les mêmes intérêts? Les mêmes échéanciers? Les mêmes besoins? Ça aussi, il va falloir coordonner ces éléments-là ». À ce sujet, l'informaticien 2C3 raconte :

Parce qu'en connaissant les secteurs d'affaires, les trois promoteurs (clients), je le sais que leurs besoins ne sont pas identiques. Mais les écarts ne sont pas énormes non plus. Donc moi, je me sens confortable qu'une entente commune sera réalisée assez facilement. Mais il faut toujours les gérer quand même.

D'ailleurs, le représentant de ces clients (2PR) ajoute :

En fait, pour la plupart des clients, leurs besoins sont toujours plus importants que ceux des autres.... Où ça devient difficile quand tu as 3 clients aussi, c'est au niveau de la livraison, puis de la priorisation. Qui passe en premier? Ces clients-là, généralement ça va assez bien. Je pense que c'est des gens raisonnables. Il s'agit un peu de s'assurer d'en donner un peu à tout le monde, puis que tout le monde y gagne au change. Mais en bout de ligne, on devrait arriver à répondre aux besoins de tout le monde là.

5.1.3 Les risques

Outre l'inquiétude d'accuser des retards dans l'implantation des systèmes informatiques, les membres de l'équipe ont mentionné que le risque entourant le choix technologique était important. Non seulement les besoins actuels doivent être comblés, mais ils doivent également choisir une technologie qui évoluera pour satisfaire des besoins futurs, inconnus à ce jour. Le coéquipier 2C4 raconte :

Donc comme ça évolue rapidement, en fait un risque que je vois, c'est qu'on s'enchaîne avec une technologie pour les 10 prochaines années, par exemple. Qui ne serait pas évolutive, qui nous empêcherait peut-être de nous adapter, puis d'évoluer... Fait qu'il y a des choses qu'on ne sait peut-être pas aujourd'hui, mais qu'il faut quand même anticiper. Mais comme elles sont assez floues, bien c'est dur justement... J'espère qu'on va se donner assez de flexibilité pour faire évoluer le système qu'on va se donner.

De plus, le directeur de projet (2DP) mentionne un risque relié aux ressources humaines impliquées au projet :

Ce n'est pas une grosse équipe, ce qui fait qu'il y a toujours un élément de risque quand j'ai un professionnel qui sait tout. Je ne sais pas, il y a toutes sortes de choses qui peuvent arriver. Sa femme, elle a une super job en Colombie-Britannique et il quitte. Ça m'est déjà arrivé... Mais ce que je veux dire, c'est que le fait que j'aie des profils experts qui sont difficilement remplaçables... Car ce n'est pas une grosse équipe...

Représentant le point de vue des clients, 2C4 énumère un autre risque susceptible de survenir :

Un autre risque : le fait qu'on a divisé le projet en différentes livraisons. Ce que ça représente comme risque, c'est que si chaque livraison peut venir à être évaluée séparément, bien on pourrait dire qu'on arrête après la livraison 1. Alors que mes bénéfices à moi se trouvent dans la livraison 2 et la livraison 3, par exemple. Fait que ça, ce sont des risques.

Malgré ces risques, la patronne du directeur de projet (2PA) se dit rassurée : « Les gens savent exactement ce qu'ils ont à faire, puis ils savent où ils s'en vont. On a des bons joueurs, ça aide ».

5.2 La collecte de données de l'équipe 2

La collecte de données s'est déroulée sur 12 semaines, débutant avec la réunion de démarrage. La figure 5.1 indique les dates de début et de fin de la collecte, les semaines où ont eu lieu les 3 vagues de cueillette (T0, T1 et T2), ainsi que les réunions observées. À T0, l'équipe 2 est principalement formée : d'un **directeur de projet (2DP)**, de **5 coéquipiers (2C1 à 2C5)** et d'un **représentant des clients (2PR)**. La **patronne du directeur de projet sera nommée 2PA**. Ce sont les premiers membres à être impliqués au projet, mais ils seront rejoints par une dizaine d'autres experts au cours des mois suivants. Puisque ces derniers ne font pas partie de l'équipe au moment où débute la collecte, alors ils n'ont pas répondu aux questionnaires et n'ont pas été rencontrés en entrevues individuelles. À une ou deux reprises, certains d'entre eux seront présents lors de réunions, mais leur implication au projet sera plus intense quelques mois après la collecte de données. Tous les coéquipiers (2C1 à 2C5) ont répondu aux questionnaires à T0, T1 et T2 et ils ont été rencontrés en entrevues individuelles, sauf 2C5. En effet, il a été convenu avec le directeur de projet que les entrevues seraient réalisées avec un maximum de 4 coéquipiers et 2C5 s'avérait être le moins disponible d'entre eux. La patronne du directeur et le représentant des clients ont été interviewés à deux reprises (à T0 et T2), tandis que le directeur de projet a été rencontré en entretien individuel à 5 occasions.

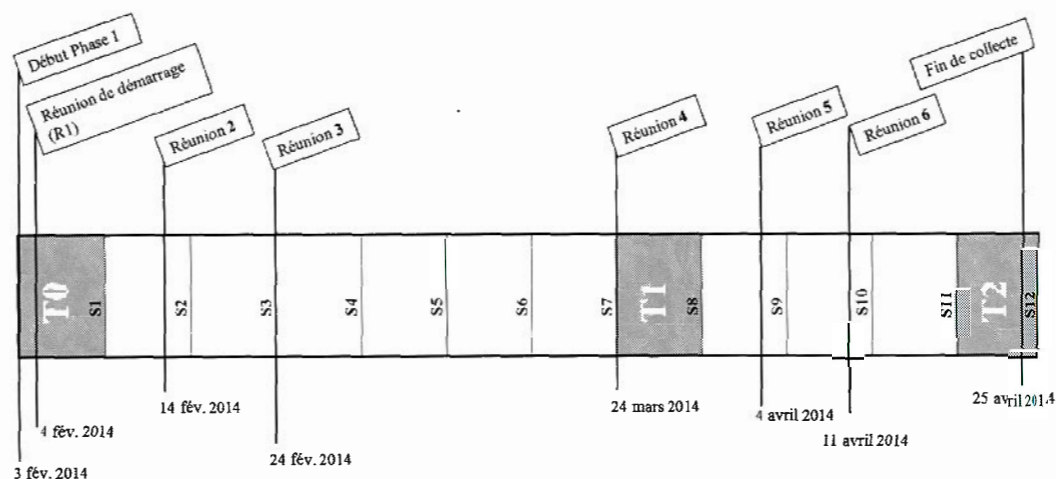


Figure 5.1 Déroulement du projet 2 pendant la collecte de données.

Tableau 5.2
Réunions de l'équipe 2

Réunions	Période	Semaine	Date	Durée (minutes)
1: démarrage	T0	1	4-02-2014	32
2	-	2	14-02-2014	32
3	-	4	24-02-2014	39
4	T1	8	24-03-2014	107
5	-	9	4-04-2014	48
6	-	10	11-04-2014	59

Légende :

T0 : Temps 0, correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 8 du projet

Le tableau 5.2 présente l'information pertinente relative aux 6 réunions de l'équipe observées et enregistrées. À ces réunions (durée totale de plus de 5 heures), s'ajoutent à la collecte de données 19 entrevues individuelles (durée totale de 10 heures), ainsi que 22 questionnaires remplis par les participants, dont les détails sont fournis à l'Annexe S. En plus de ces 6 réunions d'équipe, 3 autres rencontres complémentaires ont été observées et enregistrées.

Toutefois, elles ne sont pas comptabilisées dans ce tableau, puisqu'il s'agit de comités réunissant la haute direction (à 2 reprises) et d'une rencontre de planification entre le directeur de projet et l'ingénieur 2C1. Elles ont toutefois été analysées et ont facilité la compréhension du contexte organisationnel.

5.3 Les caractéristiques de l'équipe 2

Pour réaliser ce projet échelonné sur plus de 3 années, la structure organisationnelle de l'équipe 2 est de type *matriciel fort* (Project Management Institute, 2013, p. 24). Dans ce type de structure, le directeur de projet dispose d'une grande autonomie et d'une autorité modérée. Il a la responsabilité de gérer le budget, l'échéancier, la qualité et le contenu du projet. Il est responsable du plan de ressources et a déterminé l'organigramme du projet. Au moment opportun, il fait appel aux gestionnaires de l'organisation afin qu'ils lui fournissent des services de soutien ou des ressources. Il est également responsable de fournir l'information aux membres de l'équipe et d'effectuer la coordination avec les équipes externes au projet. Enfin, le directeur s'assure que le projet répond aux besoins des clients en communiquant avec ces derniers tout au long de sa réalisation.

L'organigramme suivant présente, de manière très simplifiée, les principaux membres de l'équipe, actifs au projet au moment où débute la collecte de données à T0. Ceux qui ont été rencontrés en entrevues individuelles sont indiqués en bleu à la figure 5.2. Ainsi, les membres de l'équipe présentés à l'organigramme font partie de l'équipe de projet, mais 2DP n'est pas leur patron hiérarchique. Ces experts proviennent de différents départements de l'organisation et sont affectés à plusieurs projets simultanément. En effet, chaque coéquipier possède son patron fonctionnel qui détermine ses priorités et l'informe sur quels projets il travaillera. L'organigramme illustre également le fait que 2PA exerce le rôle de patron de 2DP dans l'organisation.

Une ligne pointillée rejoint 2PR à 2DP, puisque 2PR exerce le rôle de représentant des clients de ce projet et qu'il a ainsi une gouverne sur le déroulement et les résultats du projet. En fait, la patronne explique en entrevue que la présence de 2PR est exceptionnelle. Elle ajoute que c'est en effet très rare qu'un représentant du client soit attiré à un projet, surtout qu'un client interne fait déjà partie du projet (2C4). En fait, le rôle de discuter avec le client revient généralement au directeur de projet. Toutefois, le contexte entourant ce projet est particulier, puisque trois clients doivent être satisfaits par la solution technologique choisie et les systèmes informatiques implantés. Dans ce cas-ci, 2PR représente les trois clients à ce projet et il est également du même niveau hiérarchique que la patronne 2PA.

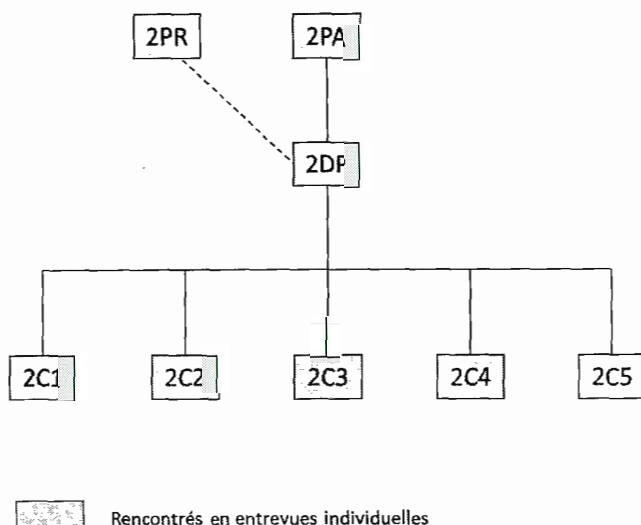


Figure 5.2 Organigramme simplifié de l'équipe 2 à T0.

Le tableau 5.3 illustre les principales données sociodémographiques des membres de cette équipe.

Tableau 5.3
Données sociodémographiques de l'équipe 2

Répondant	Sexe (M ou F)	Âge (groupe)	Diplôme (titre)	Rôle dans le projet / expertise	Expérience (années)	Ancienneté poste (années)	Ancienneté firme (années)	Temps consacré au projet (%)	Nb de projets simultanés (nb)
2PA	F	35-44	baccalauréat	Patron de ZDP	21	1	1	-	-
2PR	M	45-54	baccalauréat	Représentant clients	23,5	5	5	-	-
2DP	M	55-64	baccalauréat	Directeur de projet	24,5	0,5	0,5	25	3
2C1	M	35-44	maîtrise	conception technique	8,5	1,5	1,5	75	2
2C2	M	35-44	baccalauréat	architecture / intégration	16,5	1,5	1,5	12,5	8
2C3	M	55-64	collégial	architecture informatique	36,5	15	22,5	25	3
2C4	M	35-44	maîtrise	représentant client	9,5	2	2	12,5	1
2C5	M	45-54	baccalauréat	Réseaux / infrastructure	21,5	2	6	12,5	4
Moyenne					19,5	3,8	5,7	27,1	3,5
Écart-type					10,5	5,5	8,5	24,3	2,4

Note: 2PA et 2PR ne sont pas inclus dans les calculs de moyennes et d'écart-types présentés au tableau

Légende:

2PA : le patron du directeur de projet de l'équipe 2

2PR : le représentant des clients du projet 2

2DP : directeur de projet de l'équipe 2

2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2

Tous les membres de l'équipe 2 sont des hommes. Seule la patronne du directeur de projet est une femme (2PA), mais elle n'est pas considérée comme un membre de l'équipe en tant que tel. Parmi les membres, 50 % des répondants sont dans le groupe d'âge des 35 à 44 ans, 16,7 % ont entre 45 et 54 ans, tandis que les autres (33,3 %) font partie du groupe des 55 à 64 ans. De plus, tous les membres, sauf un, ont complété des études universitaires de niveau baccalauréat, tandis que 2 d'entre eux ont poursuivi leurs études supérieures au niveau de la maîtrise. L'équipe est multidisciplinaire, l'expertise des membres est variée et ils sont tous responsables d'un domaine technique particulier du projet. Ils sont considérés comme des travailleurs du savoir, étant des experts dans leur domaine, très spécialisés, interdépendants et complémentaires. Ils sont pour la plupart des ingénieurs ou des informaticiens.

Le nombre d'années d'expérience moyen des coéquipiers est de 20 ans. Ils sont employés de la firme depuis 5,7 années en moyenne et actifs dans leur poste actuel depuis 3,8 années en moyenne. Quant à leur ancienneté dans la firme, la plupart d'entre eux ont été embauchés au cours des 2 dernières années, sauf 2C5 (6 années d'ancienneté) et 2C3 (plus de 20 ans). C'est également le cas du directeur de projet qui a été embauché dans l'année précédant le début de

ce projet. Ces membres réalisent en moyenne 4 projets simultanément, consacrant en moyenne 27 % de leur temps au projet à l'étude. Ils sont affectés au projet pour l'ensemble de la durée de la phase 1 et la plupart d'entre eux seront également impliqués dans les phases subséquentes.

Le directeur de projet fait partie du groupe des 55 à 64 ans, il possède un diplôme universitaire, près de 25 ans d'expérience, dont 6 mois à l'emploi de la firme. À T0, il prévoit consacrer 25 % de son temps au projet à l'étude et il gère 3 projets simultanément. Sa patronne (2PA) est dans le groupe d'âge des 35 à 44 ans. Elle a complété des études universitaires, possède une vingtaine d'années d'expérience, dont une année à l'emploi de la firme actuelle. Le projet à l'étude fait partie de la trentaine de projets sous sa responsabilité. L'équipe 2 est également supportée par le représentant des clients (2PR) qui est âgé entre 45 et 54 ans, a complété des études universitaires, possède plus de 23 ans d'expérience et est à l'emploi de la firme depuis 5 ans. Il a une douzaine de projets sous sa responsabilité dans son département.

5.4 Le déroulement du projet 2

La présente section présente les faits saillants survenus au cours de la collecte de données, selon les informations recueillies par les participants lors des entretiens individuels ou lors de l'observation des réunions. Le tableau de l'Annexe T résume les principaux événements marquants survenus au cours de la collecte de données.

5.4.1 Semaine 1 : réunion de démarrage

La réunion de démarrage du projet a lieu le 4 février 2014, ce qui donne le coup d'envoi à la collecte de données (T0). Cette réunion réunit 2DP et les coéquipiers (2C1 à 2C5), à l'exception des représentants des clients 2C4 et de 2PR. Elle a pour objectif de présenter la

portée du projet, les livrables, la charge de travail des coéquipiers et l'échéancier. Des documents préliminaires relatifs à ces sujets sont remis aux coéquipiers et le directeur de projet leur demande de soumettre ultérieurement leurs commentaires si requis.

Tout au long de la rencontre, le directeur est pratiquement le seul à prendre la parole, par une présentation très formelle et bien préparée. Les coéquipiers sont silencieux, attentifs et ils écoutent respectueusement le directeur de projet. À part lui, très peu de membres prennent la parole, sauf l'ingénieur 2C1 qui complète parfois ce que dit le directeur de projet par des éléments additionnels. Certains prennent des notes et très peu d'entre eux posent des questions, même lorsqu'ils y sont invités par le directeur, après chaque sujet à l'ordre du jour. Les membres de l'équipe remplissent le premier questionnaire de l'étude à cette occasion et la plupart des entrevues ont lieu au cours de la semaine suivante.

5.4.2 Semaine 2 : réunion 2 de l'équipe et 2^e entrevue avec 2DP

Au cours de la 2^e semaine, le directeur convoque une réunion du comité de gestion du projet 2. Cette rencontre, bien qu'ayant été observée, n'est pas consignée au tableau 5.2, puisqu'elle ne réunit pas les membres de l'équipe 2, mais plutôt leurs patrons et les clients (dont 2C4 et 2PR). Elle a pour but de les informer que le projet est commencé et que les ressources identifiées (2C1 à 2C5) devront être libérées pour que le projet soit réalisé selon la planification convenue. Cette rencontre est intéressante, puisque ces derniers discutent des enjeux du projet et divulguent ainsi des renseignements additionnels permettant de mieux cerner son contexte. À cette rencontre, c'est surtout le directeur de projet qui présente les informations aux participants, mais il mentionne que 2C1 a travaillé à la préparation des documents avec lui. D'ailleurs, il laisse 2C1 répondre aux questions à certaines occasions.

Le lendemain a lieu la réunion 2 de l'équipe qui a pour but de faire la validation de la planification des livrables. Leur charge de travail dans le projet est passée en revue afin de confirmer s'ils pourront réaliser les tâches dans les délais attendus. Le directeur de projet a de

la difficulté à réunir tous les coéquipiers en même temps, puisqu'ils sont très sollicités sur d'autres projets et disposent de peu de temps. Comme lors de la réunion de démarrage, c'est surtout le directeur qui parle, appuyé par 2C1 qui ajoute parfois des éléments complémentaires.

Au cours de la deuxième entrevue, le directeur de projet décrit la planification qui est actuellement révisée en partenariat avec les membres de l'équipe. En effet, il préconise que chacun se prononce sur les livrables sous sa responsabilité, afin de confirmer le temps nécessaire à leur réalisation et les dates de remise prévues. Il souhaite ainsi les sensibiliser à la charge de travail qui les attend dans ce projet. Le directeur explique comment ils procèdent :

Je leur ai donné les grandes dates, puis sommairement, ils disent : « Ah! oui, on peut là », mais là avec les livrables puis la charge de travail qu'ils ont à mettre sur chacun des livrables, bien là, ça, ça veut dire par exemple : « Au mois de mars, tu as quand même une semaine à passer sur le projet, es-tu à l'aise avec ça? Ce que tu as dans ton prochain road map là, ce que tu as sur ta table à dessin, est-ce que tu es à l'aise avec ça? Ou si tu vois déjà un enjeu? » Ça fait qu'on est rendu là dans la planification.

5.4.3 Semaine 4 : réunion 3 de l'équipe et entrevue avec 2DP

Cette rencontre de travail réunit seulement 2DP, 2C1 et 2C5, puisque 2C3 est absent du bureau et que 2C2 n'a pas pu se libérer pour y assister. Les participants discutent de la possibilité d'aller en appel d'offres plus rapidement pour les systèmes informatiques et des différents impacts que cette décision pourrait avoir sur la charge de travail et les dates de remise des livrables. C'est une rencontre technique, où les experts se prononcent sur les principaux enjeux reliés à cette décision. Ainsi, 2DP expose les conséquences sur le financement du projet et sur les aspects administratifs du projet, tandis que 2C1 et 2C5 s'attardent surtout aux impacts techniques.

En entrevue, le directeur confirme qu'ils ont pris la décision d'accélérer le processus d'appel d'offres pour l'achat des systèmes informatiques et il ajoute :

On avait déjà un enjeu de ressources et on squeeze le projet pour être capable de livrer plus rapidement, donc j'ai 3 enjeux : temps de planification, capacité des ressources, puis mon véhicule budgétaire. Fait que là, j'ai ces trois éléments-là, qui sont quand même les trois éléments du triangle de la gestion de projet basique 101. Puis là, ils ne sont pas faciles à marier ensemble, ça ne fonctionne pas... C'est un projet (rires)!

Au cours des prochaines semaines, le directeur de projet finalisera la nouvelle planification du projet avec 2C1, tandis que ce dernier coordonnera la préparation des documents d'appel d'offres.

5.4.4 Semaines 8: T1 et réunion 4

Les rencontres individuelles à T1 ont été majoritairement réalisées au cours de la semaine 8. Et c'est également à ce moment qu'a eu lieu la réunion 4 qui réunit tous les membres de l'équipe, sauf 2C4 qui est absent, mais leur département est représenté par son patron. C'est la première réunion observée où le représentant des clients (2PR) est présent. En plus des membres de l'équipe, deux autres experts ont été invités à cause de leurs connaissances particulières de ces systèmes informatiques. Ils feront partie de l'équipe de projet de manière plus soutenue dans quelques mois. Entre temps, ils ont été conviés à émettre leurs commentaires sur les documents d'appel d'offres qui sont presque terminés et bientôt prêts à être distribués à des fournisseurs potentiels.

D'ailleurs, l'objectif de la rencontre est de recueillir les commentaires finaux et de prendre les dernières décisions technologiques concernant les systèmes informatiques à acheter. Au cours des semaines précédentes, les membres de l'équipe ont participé à la réalisation de ces documents en fonction de leurs spécialisations, sous la coordination de 2C1. La rencontre est justement dirigée par 2C1 qui invite chaque expert à présenter sa partie du document au moment opportun et de répondre également aux questions. C'est une discussion très

technique entre experts et ils argumentent parfois sur la meilleure solution à privilégier selon les besoins des clients. Cette rencontre est une opportunité de coordination finale avant de finaliser les documents. L'ambiance est agréable, respectueuse de celui qui prend la parole et les coéquipiers font parfois des blagues. Pendant les échanges, 2PR et 2DP laissent les experts discuter en écoutant attentivement, puis 2PR pose des questions techniques pour être convaincu que les systèmes proposés répondront aux besoins des clients qu'il représente. Le directeur de projet intervient peu et cède plutôt la direction de la rencontre à 2C1. Quand il y a désaccord technique entre les experts, c'est 2PR qui tranche ou qui demande de remettre cette discussion particulière à plus tard afin de poursuivre la rencontre. À la fin de la réunion d'une durée de presque 2 heures, le document est finalisé à la satisfaction des coéquipiers et de 2PR, et tous semblent confortables avec les décisions technologiques qui ont été prises.

Lors des entrevues individuelles, les coéquipiers se prononcent sur les enjeux du projet, dont la disponibilité des ressources qui demeure la principale préoccupation de 2C1 :

L'enjeu des ressources est toujours là, donc il faut toujours essayer de valider le contenu à gauche et à droite avec le temps dont les ressources disposent. C'est très difficile d'avoir des rencontres d'équipe ou de coordination... Mais bon... On s'organise autour de ça.

Pour que les coéquipiers prennent le temps de travailler aux documents d'appel d'offres, 2DP est intervenu auprès de leurs patrons au cours des semaines précédentes :

En fait, il y a environ deux semaines, j'avais commencé à parler avec les différentes ressources qui travaillent pour leur dire qu'il faut vraiment que les personnes se libèrent pour aider à avancer. Parce que le projet ne peut pas avancer tout seul... Ça reste que ça met de la pression sur les ressources en tant que telles. Pas seulement sur la direction, mais sur la ressource, parce que les ressources veulent que les choses avancent bien aussi...

Le directeur de projet s'empresse d'ajouter que ce n'est pas une question de mauvaise volonté de la part des ressources, mais plutôt une question de planification de la charge de travail, complexifiée par un grand nombre de projets simultanés :

Puis ce n'est pas toujours évident au niveau global, c'est quoi les priorités. Donc on a beau être identifié comme un projet prioritaire, si on ne nous garantit pas les ressources... C'est très embourbé pour le nombre de projets qu'il y a là. Il y a beaucoup de projets pour la capacité à livrer. Donc on est dans un environnement où c'est un défi.

5.4.5 Semaine 9 : réunion 5

La réunion 5 réunit 2DP, 2PR et 2C1 avec l'objectif de planifier les prochaines phases du projet et les priorités. En début de rencontre, 2DP et 2PR félicitent 2C1 à propos du document d'appel d'offres qu'il a coordonné et rassemblé en plus de respecter l'échéancier serré. C'est une session de travail où ils discutent d'aspects techniques dans une ambiance détendue et agréable. Ils attendent les résultats des offres de services des fournisseurs éventuels avant de pouvoir finaliser le budget avec le coût précis des systèmes informatiques.

5.4.6 Semaine 10 : réunion 6

La réunion 6 réunit à nouveau 2DP, 2PR et 2C1 avec l'objectif de finaliser la planification budgétaire, la charte de projet et les dates jalons pour les futures phases. C'est une session de travail où ils discutent d'aspects techniques dans la même ambiance détendue et agréable que lors de la réunion précédente (semaine 9). Le projet se réalise selon le calendrier prévu et à leur satisfaction.

5.4.7 Semaines 12: fin de la collecte de données (T2)

Il n'y a pas de rencontre programmée au cours de la dernière semaine de la collecte de données. Toutefois, le déroulement du projet a été décrit lors de la troisième série d'entrevues individuelles auprès des membres de l'équipe. En attendant les résultats de l'appel d'offres, les coéquipiers ont du temps disponible pour travailler à d'autres projets, tandis que le trio

formé de 2DP, 2PR et 2C1 continue la planification du projet, l'estimation du budget et prépare différents documents administratifs, dont la charte de projet. C'est surtout ces 3 membres qui sont impliqués à cette étape, tandis que les autres coéquipiers seront à nouveau sollicités au cours des semaines suivantes. En fait, 2C2 explique : « Là, on était supposé nous revenir avec une planification puis tout ça. Puis je n'ai pas eu de come back par rapport à ça. Mais je suis très occupé sur d'autres projets ». Son collègue 2C3 poursuit : « Après que le contrat soit octroyé, à ce moment-là, on tombe dans un vrai mode projet. Là ça va prendre plus de mon temps, c'est clair. Mais entre-temps, j'ai plein d'ouvrage ailleurs, comme tout le monde, ce n'est pas l'ouvrage qui manque ».

5.5 Le partage de l'influence au niveau individuel dans l'équipe 2

5.5.1 Le partage de l'influence au niveau individuel à T0

Le format assez formel de la réunion de démarrage n'a pas permis d'observer un partage d'influence entre les membres de l'équipe à T0. Selon les observations effectuées, le directeur de projet a été pratiquement le seul à prendre la parole au cours de la rencontre, à l'exception de quelques interventions ponctuelles de 2C1 pour ajouter des éléments d'information. Au cours de cette réunion, le directeur a partagé son influence seulement avec 2C1 dans le cadre de la fonction *structurer et planifier la tâche*. Puisqu'ils ont débuté leur travail ensemble quelques mois avant l'arrivée des autres dans le cadre de la phase d'avant-projet, ils ont déjà identifié et documenté l'opportunité que représente ce projet. Pour ce faire, ils ont contacté les représentants des clients (2PR et 2C4), afin de connaître les besoins et les contraintes du projet. À partir des informations obtenues, ils ont conjointement réalisé les fonctions de leadership *établir les buts et les attentes*, ainsi que *structurer et planifier le projet*. Au moment de la réunion de démarrage, ils informent les autres coéquipiers des décisions prises, mais ces derniers ne se prononcent pas particulièrement sur ces aspects qui sont déjà déterminés. Les autres coéquipiers sont invités à se prononcer, mais ils ne le font pas à ce stade-ci.

5.5.2 Le partage de l'influence au niveau individuel à T1 et T2

Dans un questionnaire remis à T1 et T2, chaque membre de l'équipe s'est prononcé sur l'influence qu'exercent ses coéquipiers sur lui-même (mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant), incluant le directeur de projet, mais excluant les membres de la haute direction (2PA et 2PR). Les deux matrices suivantes (tableaux 5.4 et 5.5) résument le niveau d'influence exercée par chacun des membres de l'équipe, d'*aucune influence* (0) à *très élevée* (4), aux deux temps de mesure (T1 et T2). Chaque ligne représente l'influence exercée par chacun des coéquipiers sur l'évaluateur. Ainsi, la première ligne présente les réponses du directeur qui évalue l'influence exercée par chacun des coéquipiers sur lui-même. Par exemple, le niveau moyen d'influence du directeur, tel qu'évalué par les coéquipiers, est calculé au bas de la colonne identifiée 2DP.

Au tableau 5.4, le directeur de projet perçoit une influence moyenne des coéquipiers de 2,4 (*entre moyen et élevé*), tandis que les coéquipiers perçoivent en moyenne le niveau d'influence du directeur à 2,0 (*moyen*). Au niveau de l'équipe, l'analyse de cette matrice révèle que l'influence est partagée entre les coéquipiers et ce, dès T1, soit après 8 semaines de collaboration dans le cadre du projet. En effet, chacun des membres désigne un ou plusieurs collègues qui exercent une influence *élevée* sur eux-mêmes

À T1, l'influence moyenne entre tous les coéquipiers est de 1,6 (*entre faible et moyen*), tel que présenté au tableau 5.4. Les réponses inscrites aux lignes du tableau rapportent que le directeur de projet est celui qui évalue l'influence des coéquipiers comme étant la plus élevée à 2,4, suivi de 2C5 et 2C3 avec des valeurs respectives de 1,8 et 1,6. Les autres coéquipiers ont rapporté un niveau moyen d'influence de leurs collègues plus faibles à 1,2. Les réponses inscrites au bas des colonnes démontrent que l'influence de 2C1 est perçue comme étant la plus importante dans l'équipe (à 2,8 en moyenne), suivie de celle du directeur de projet à 2,0 et de 2C3 à 1,6.

Tableau 5.4

Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 2 à T1 – Données brutes

Matrice d'influence - T1							Influence moyenne Équipe
	0: aucune	1: faible	2: moyen	3: élevée	4: très élevée		
Evaluateurs	2DP	2C1	2C2	2C3	2C4	2C5	
2DP	-	3	2	2	3	2	2,4
2C1	2	-	1	2	1	0	1,2
2C2	2	3	-	0	0	1	1,2
2C3	2	2	0	-	2	2	1,6
2C4	2	3	0	1	-	0	1,2
2C5	2	3	1	3	0	-	1,8
Moyenne	2,0	2,8	0,8	1,6	1,2	1,0	1,6
σ							0,5

Légende:

2DP : directeur de projet de l'équipe 2

2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2

note: 2PR n'a pas été inclus dans la collecte de données

Tableau 5.5

Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 2 à T2 – Données brutes

Matrice d'influence - T2							Influence moyenne Équipe
	0: aucune	1: faible	2: moyen	3: élevée	4: très élevée		
Evaluateurs	2DP	2C1	2C2	2C3	2C4	2C5	
2DP	-	4	2	3	3	2	2,8
2C1	2	-	1	2	1	0	1,2
2C2	3	4	-	1	0	1	1,8
2C3	1	2	0	-	2	1	1,2
2C4	2	4	0	0	-	0	1,2
2C5	1	2	1	2	0	-	1,2
Moyenne	1,8	3,2	0,8	1,6	1,2	0,8	1,6
σ							0,7

Légende:

2DP : directeur de projet de l'équipe 2

2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2

note: 2PR n'a pas été inclus dans la collecte de données

Ainsi, 2C1 et le directeur de projet sont considérés comme étant les membres les plus influents de l'équipe et c'est également la constatation qui avait été faite suite à l'observation des réunions d'équipe 1, 2 et 3 où toutefois le directeur avait été perçu plus influent. D'ailleurs, 2C4 se prononce sur le leadership de 2C1 au sein de l'équipe :

2C1, ouais, c'est sûr que lui, depuis qu'il est là, c'est vraiment lui. C'est le joueur clé pour moi. Vraiment, il nous a aidés beaucoup à avoir une meilleure connaissance de notre business. C'est lui qui sortait beaucoup les rapports, parce qu'on n'a pratiquement pas de rapport ici. C'est lui qui nous a aidés vraiment à faire un diagnostic. Pour moi, lui, c'est un joueur-clé, puis c'est sûr qu'il a ma confiance.

À T2, soit 4 semaines plus tard, l'influence moyenne entre eux est demeurée stable à 1,6, certains ayant perçu une plus grande influence de leurs collègues (2DP et 2C2), tandis que d'autres ont perçu une baisse (2C3 et 2C5) (voir le tableau 5.5). Le directeur de projet est toujours celui qui évalue le niveau d'influence moyen des coéquipiers le plus élevé à 2,8, suivi de 2C2 à 1,8, tandis que tous les autres évaluent ce niveau à une valeur de 1,2. À T2, les plus grands influenceurs sont demeurés les mêmes, soit 2C1 (à 3,2) et 2DP (à 1,8), suivis de 2C3 (à 1,6).

Il faut noter que l'influence de l'ingénieur 2C1 a augmenté, tandis que celle du directeur de projet a légèrement baissé, pendant que celles de tous les autres sont demeurées stables ou ont diminué (dans le cas de 2C5). Ainsi, 2C1 est le seul dont les coéquipiers ont perçu une augmentation de son influence entre T1 et T2. De plus, le nombre de coéquipiers qui influencent de manière *élevée* a diminué pour céder la place à un niveau *très élevée*.

5.6 Le partage de l'influence au niveau groupal dans l'équipe 2

Afin de mesurer la perception de l'influence partagée au niveau groupal, la question suivante a été posée à tous les membres de l'équipe à T2: « *Comment qualifieriez-vous le partage de leadership entre les membres de l'équipe de projet ?* » (mesure directe de l'influence de l'équipe). L'évaluation du partage d'influence au niveau de l'équipe s'est chiffrée en

moyenne à 2,2, soit près du niveau *moyen*, puisque 2,0 correspond à *moyen* sur l'échelle de Likert à 5 points (de 0 =*très faible* à 4 =*très élevée*). Ainsi, les membres de l'équipe considèrent qu'il y a un partage de leadership *moyen* entre eux lorsque l'équipe est évaluée globalement, sans distinction individuelle. Cette perception globale au niveau de l'équipe est légèrement supérieure à l'évaluation du partage de l'influence individuelle qui se situe en moyenne à 1,6 à T1 et à T2 (voir tableaux 5.4 et 5.5), ce qui correspond à un partage de leadership situé entre *faible* et *moyen*. Selon la perception des membres de l'équipe 2, le degré de partage de leadership varie selon le niveau où il est mesuré, soit individuel (niveau entre *faible* et *moyen*) ou groupal (niveau *moyen*).

5.7 Le partage de l'influence par l'analyse des réseaux sociaux

Le partage de l'influence est analysé en mobilisant les réseaux sociaux à partir des matrices de l'influence individuelle présentées précédemment (tableaux 5.4 et 5.5). La densité du réseau et la centralité de degré de chaque membre de l'équipe ont été calculées à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002), dont les résultats sont présentés à l'Annexe U. La densité de ce réseau est de 1,567 à T1 et à T2, demeurant stable au cours de cette période. À l'aide du même logiciel, la centralité de degré de chaque membre des équipes a été calculée selon le nombre et l'intensité des liens d'influence de chaque répondant par rapport à ses collègues. Puisque les matrices sont orientées et non symétriques, le logiciel calcule alors une centralité de demi-degré extérieure (*out*) et intérieure (*in*) pour chaque membre du réseau, tel que résumé au tableau 5.6.

À T1, 2C1 et le directeur de projet sont les membres qui démontrent les centralités extérieures les plus grandes avec des valeurs respectives de 14 et 10. Ils sont ainsi reconnus comme étant les membres du réseau les plus influents. Ils sont suivis par 2C3 et les autres avec des valeurs qui varient entre 8 et 4. Par ailleurs, le directeur de projet et 2C5 démontrent les centralités intérieures les plus importantes avec des valeurs respectives de 12 et 9. La plupart des autres coéquipiers ont des centralités de demi-degré intérieures à 8 ou à 6. Ainsi,

le leadership est déjà partagé dans l'équipe à T1, puisque les membres du réseau acceptent l'influence de leurs collègues en même temps qu'ils les influencent eux-mêmes.

Tableau 5.6
Centralités de demi-degré des membres de l'équipe 2 à T1 et T2

Membre de l'équipe	Centralité Extérieure (out)		Centralité Intérieure (in)	
	T1	T2	T1	T2
2DP	10	9	12	14
2C1	14	16	6	6
2C2	4	4	6	9
2C3	8	8	8	6
2C4	6	6	6	6
2C5	5	4	9	6

À T2, seule l'influence de 2C1 a augmenté dans l'équipe, passant d'une valeur de 14 à 16, tandis que celle des autres est soit demeurée stable ou a diminué. D'ailleurs, la densité du réseau est également demeurée stable entre T1 et T2, signe que le partage d'influence entre les membres a peu changé entre ces périodes. Au niveau de l'acceptation de l'influence des collègues à T2, le même constat est fait, puisqu'il y a peu de modifications entre ces 2 périodes, certains percevant une influence un peu plus élevée chez leurs collègues, tandis que c'est le contraire pour les autres. Encore une fois, il n'y a pas de tendance généralisée, ni de changement marqué entre les périodes. Ainsi, ces résultats démontrent qu'entre T1 et T2 le leadership partagé n'a pratiquement pas été modifié entre les membres de cette équipe, à l'exception de l'influence de 2C1.

Bien entendu, les conclusions qui sont tirées à partir des centralités de demi-degré (tableau 5.6) sont les mêmes que celles provenant de l'étude des matrices (tableaux 5.4 et 5.5), puisque les calculs de centralités ont été effectués à partir des matrices. Il s'agit toutefois d'une autre manière d'analyser le phénomène, simplifiant la compréhension. En effet, un

lecteur non initié aura plus de facilité à s'y retrouver avec les données présentées au tableau 5.6, lui permettant de tirer les conclusions appropriées.

De plus, les sociogrammes d'influence des membres du réseau ont également été dessinés avec le logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002) et dont les principaux sont présentés à l'Annexe V. L'examen visuel comparatif de ces sociogrammes confirme qu'à T1, il n'y a pas de lien d'influence *très élevée* entre eux et 6 liens d'influence *élevée*. À T2, le nombre de liens d'influence *élevée* passe de 6 à 3, tandis que les relations d'influence *très élevée* passent de 0 à 3, toutes associées à 2C1. Les sociogrammes des figures 5.3 et 5.4 illustrent ce phénomène en présentant uniquement les relations d'influence *élevée* et *très élevée*. Le sens des flèches indique la direction de l'influence entre les membres du réseau. À la figure 5.4, les 3 liens d'influence *très élevée* sont plus larges (2C1-2DP, 2C1-2C2, 2C1-2C4), les autres étant des relations d'influence *élevée*. L'analyse des réseaux sociaux confirme que le leadership est partagé dans cette équipe à T1 (après 8 semaines de collaboration au projet) et qu'il évolue entre T1 et T2, spécifiquement au niveau de l'influence qu'exerce 2C1 qui augmente pendant cette période, selon la perception de ses coéquipiers. Par ailleurs, un examen visuel de ces sociogrammes permet de constater que l'ingénieur 2C1 est central au réseau, ce qui est également un signe de son influence prépondérante au sein de l'équipe.

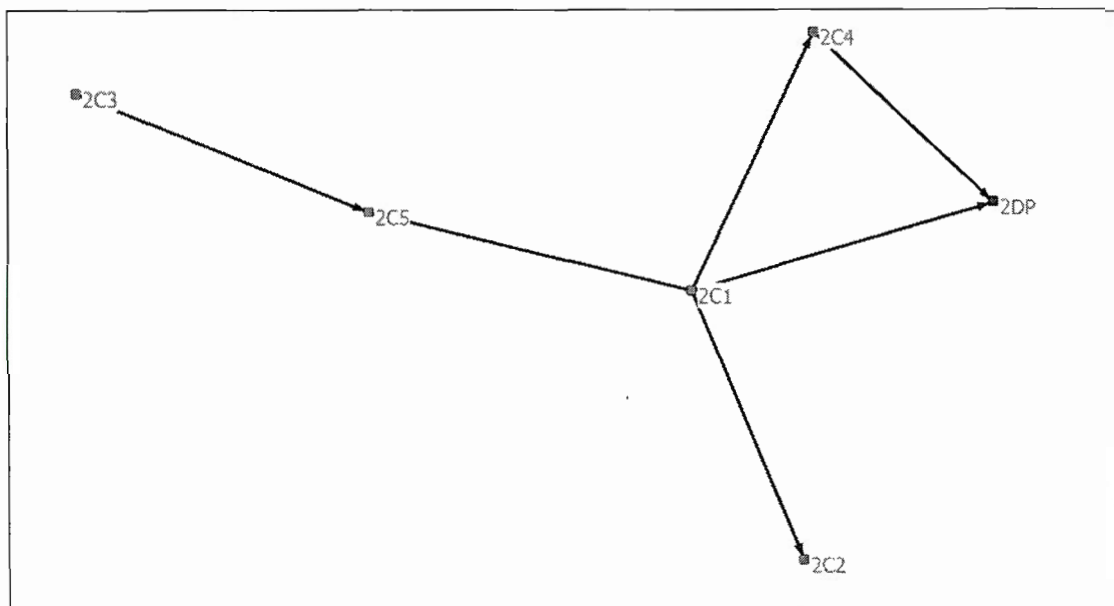


Figure 5.3 Équipe 2 - niveau d'influence 3 (*élevée*) et aucun 4 (*très élevée*) - à T1.

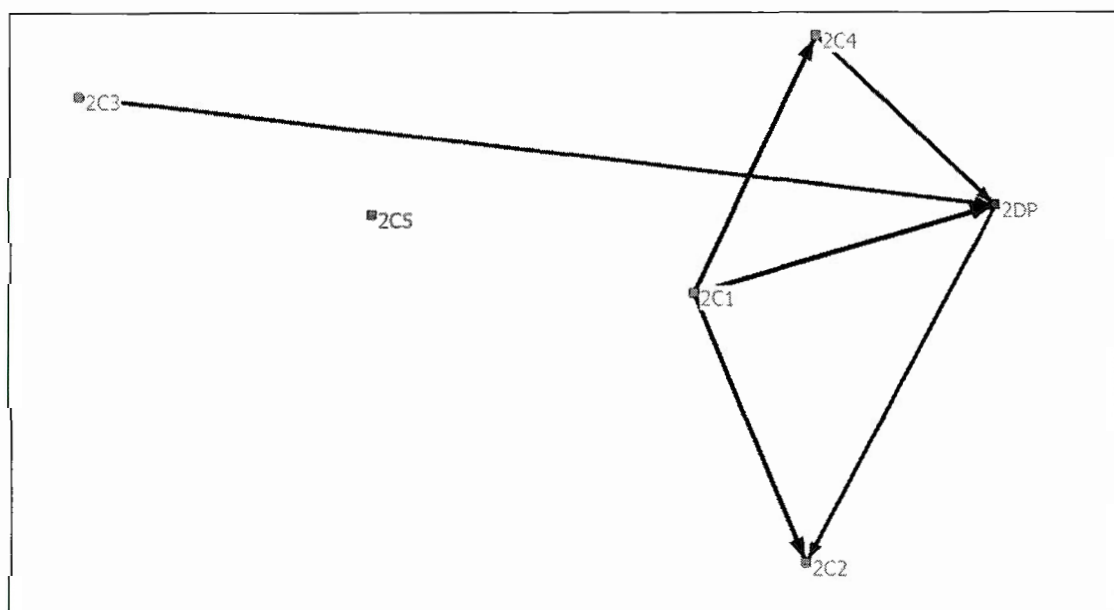


Figure 5.4 Équipe 2 - niveaux d'influence 3 et 4 (*élevée* et *très élevée*) - à T2.

5.8 Le partage des fonctions de leadership dans l'équipe 2

Les réponses obtenues lors des entrevues et l'observation des réunions de l'équipe pendant la période de collecte de données (tableau 5.2) ont permis d'analyser qualitativement le partage de leadership à partir de la typologie de Morgeson *et al.* (2010). Suite aux rencontres, leurs 15 fonctions de leadership étaient révisées afin d'évaluer quels membres de l'équipe avaient assuré le leadership de chacune d'elles.

5.8.1 Le partage des fonctions de leadership à T0

Selon les observations effectuées à la réunion de démarrage, le directeur de projet est la personne la plus influente dans l'équipe à T0. En effet, il a été pratiquement le seul à prendre la parole, à l'exception de quelques interventions ponctuelles de 2C1 pour ajouter quelques éléments d'information. Le directeur présente le contenu et la portée du projet, les contraintes, la charge de travail, l'échéancier et les livrables. Il propose des rencontres périodiques afin de coordonner le travail des coéquipiers. Les coéquipiers parlent très peu pendant la rencontre, mis à part quelques questions.

Au moment où les coéquipiers sont conviés à la réunion, certaines fonctions de leadership ont déjà été partagées entre 2DP et les gestionnaires 2PA et 2PR, soit *composer l'équipe* et *définir la mission*. Par ailleurs, le directeur a également partagé la fonction *établir les buts et les attentes* avec 2C1, 2C4 et 2PR et il présente aux coéquipiers un document décrivant les principaux livrables requis. La *gestion des frontières* de l'équipe sera partagée entre 2DP et 2PR et la fonction *structurer et planifier la tâche* est réalisée conjointement par 2DP et 2C1. À la rencontre, les coéquipiers sont informés sur la planification prévue, tout en étant invités à émettre des commentaires s'ils en ont.

5.8.2 Le partage des fonctions de leadership à la semaine 2 (entre T0 et T1)

La réunion 2 réunit l'équipe afin de valider la planification des livrables effectuée par 2DP et 2C1. La rencontre a principalement pour but de *structurer et planifier la tâche* de concert avec les membres de l'équipe impliqués à chacun des livrables. Le leadership de cette fonction est ainsi partagé entre 2DP, 2C1 et tous les autres coéquipiers. Aucune autre fonction n'est observée lors de cette rencontre.

5.8.3 Le partage des fonctions de leadership à la semaine 4 (entre T0 et T1)

La réunion 3 réunit 2DP, 2C1 et 2C5, car les autres membres sont absents. La rencontre a principalement pour objectif de discuter des impacts de procéder à l'appel d'offres plus rapidement pour l'achat des systèmes informatiques. Le leadership de la fonction *structurer et planifier la tâche* est surtout partagé entre 2DP et 2C1 et également avec 2C5. Lors des discussions, 2DP précise qu'il sera responsable d'étudier les impacts financiers et au niveau de la gestion administrative du projet, tandis que 2C1 affirme qu'il sera responsable des éléments techniques, avec le support des coéquipiers. Aucune autre fonction n'est observée lors de cette rencontre.

5.8.4 Le partage des fonctions de leadership à la semaine 7 (entre T0 et T1)

L'observation de la réunion hebdomadaire entre 2DP et 2C1 tenue à la semaine 7 permet de constater le partage de leadership entre eux. C'est une séance de travail où ils font le suivi de toutes les tâches qui sont réalisées en simultané par les différents experts. En fait, ils prennent conjointement les décisions concernant la fonction *structurer et planifier la tâche*, ils discutent et argumentent avant de prendre des décisions avec lesquelles ils sont tous deux d'accord. L'ambiance entre eux est excellente, ils rigolent et travaillent dans un climat de respect. Ils partagent également la fonction *réaliser la tâche*, puisque 2C1 assume certaines

tâches de coordination technique que lui confie le directeur de projet, tandis que ce dernier conserve les tâches de gestion administrative du projet et la gestion des interfaces externes. En entrevue, 2C1 relate comment s'est effectuée cette division des tâches entre eux :

Le partage s'est fait spontanément. 2DP a clarifié qu'est-ce qu'il allait faire comme tâche. Puis c'était clair où étaient les responsabilités de mon côté. Donc là-dessus, il n'y avait pas d'ambiguïté vraiment. Puis pour y parvenir bien on se rencontre chaque semaine. Puis on a gardé la discipline d'une rencontre pour adresser les enjeux, puis faire les suivis. Donc ça a bien fonctionné, ça a bien fonctionné.

5.8.5 Le partage des fonctions de leadership à T1 (semaine 8)

La réunion 4 tenue à la semaine 8 (T1) permet d'observer l'interaction entre les membres de l'équipe et le représentant des clients (2PR) qui est présent pour la première fois dans une rencontre de l'équipe depuis le début de la collecte de données. Cette réunion est une séance de coordination finale pour terminer le document d'appel d'offres pour l'achat des systèmes informatiques. Chaque coéquipier répond aux questions en fonction de la partie du document dont il était responsable. Au cours des semaines précédentes, ils ont réalisé ensemble ce document, sous la supervision et la coordination de 2C1. Ce dernier dirige le déroulement de la rencontre et invite les coéquipiers à se prononcer au moment opportun en fonction de leur spécialisation. Il s'agit d'une séance de travail où les dernières décisions technologiques sont prises. Certaines solutions techniques sont discutées et les experts se prononcent selon leurs spécialisations. Les décisions sont prises après avoir permis aux experts d'exposer leurs points de vue et ils partagent des avis semblables la plupart du temps. Lorsqu'ils sont en désaccord, alors 2PR pose beaucoup de questions, puis il prend la décision finale à laquelle personne ne s'oppose. Même si tout le monde s'exprime à tour de rôle, c'est 2PR qui est la personne la plus influente de la rencontre. Quand ils expliquent un point de vue, une opinion ou répondent aux questions, les participants regardent toujours 2PR et ils s'adressent à lui. Au cours de la réunion, le deuxième plus influent est 2C1 qui dirige le déroulement des discussions et cède la parole à ses coéquipiers. 2DP intervient peu et est assez effacé, posant quelques questions.

L'observation de la rencontre permet de constater que principalement 3 fonctions de leadership sont partagées au cours de cette réunion entre les coéquipiers, 2DP et 2PR, soit *réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe*. En effet, les coéquipiers sont arrivés à la réunion de bonne humeur et ils font quelques blagues au cours de la réunion, bien que le ton soit très professionnel et sérieux la plupart du temps.

5.8.6 Le partage des fonctions de leadership à la semaine 9 (entre T1 et T2)

La réunion 5 réunit 2DP, 2PR et 2C1 et elle constitue une occasion d'observer comment ils interagissent entre eux. C'est d'abord 2DP qui introduit l'objectif de la rencontre et présente les principales décisions à prendre. C'est une discussion très technique, où ces trois experts établissent les priorités du projet et se racontent les principaux enjeux. Chacun donne son opinion sur les différents sujets, ils parlent à tour de rôle, cherchant conjointement des solutions. Pendant la rencontre, aucun d'eux ne semble plus influent que les autres, quand ils émettent leur opinion. Parfois, il arrive que les idées de l'un soient complétées et bonifiées par l'autre qui termine sa phrase au passage. La manière dont ils se parlent élimine les niveaux hiérarchiques, car ils ressemblent à trois collègues experts qui discutent entre eux. Et pourtant, 2PR est le patron de 2C1 et il représente les clients dans le projet. Mais leurs manières d'interagir entre eux ne reflètent aucune hiérarchie. L'observation permet ainsi de constater le partage de leadership entre eux, ce qui n'avait pas été mesuré par questionnaires. En tant que membre de la haute direction, 2PR n'avait pas été inclus à la liste des membres de l'équipe dans le questionnaire qui mesurait le partage de l'influence individuelle, comme c'est également le cas pour la patronne du directeur de projet (2PA).

Ainsi, l'observation de la réunion permet de constater que 6 fonctions de leadership sont partagées entre le trio formé de 2DP, 2PR et 2C1, soit *structure et planifier la tâche, donner un sens à des événements critiques (sensemaking), donner de la rétroaction, réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat*. En effet, ils planifient conjointement les prochaines étapes du projet, ils se racontent les différents événements critiques survenus et leur impact sur le projet, réalisent ensemble la tâche et cherchent des solutions techniques en

fonction de leur expertise. Les décisions sont prises par consensus, après avoir présenté leurs points de vue qui sont semblables la plupart du temps. Quant au climat de la rencontre, il est très agréable. Ils font de nombreuses plaisanteries et se taquent l'un l'autre pour revenir ensuite à un ton plus professionnel. Par ailleurs, la fonction *gérer les frontières de l'équipe* est partagée entre 2DP, 2PR et la patronne 2PA. En effet, malgré le rôle de représentant des clients de 2PR, le directeur de projet communique régulièrement avec la haute direction et les clients afin de s'assurer que le projet est toujours aligné sur les stratégies organisationnelles et qu'il répond à leurs besoins. À ce niveau, 2PR et 2PA jouent un rôle de support auprès de 2DP, partageant avec lui la discussion avec les parties prenantes et lui prodiguant des conseils stratégiques.

5.8.7 Le partage des fonctions de leadership à la semaine 10 (entre T1 et T2)

Réunissant à nouveau le trio 2DP, 2PR et 2C1, cette rencontre se déroule de la même manière que la précédente, avec le même type d'interactions entre eux, ainsi que les mêmes fonctions partagées, dans un climat toujours agréable. À tour de rôle, chacun présente un document qu'il a préparé et dont il souhaite obtenir l'approbation de ses collègues (2DP : planification budgétaire, 2C1 : charte de projet et 2PR : la planification des prochaines phases). Les collègues émettent alors des commentaires pour bonifier les documents, apportant des éléments complémentaires ou un point de vue différent. Les propositions et demandes de modifications sont bienvenues et considérées. Les discussions sont respectueuses et permettent d'ajouter des aspects non considérés initialement. Le partage de fonctions observé à la semaine 9 et le partage d'influence entre eux demeurent constants à cette rencontre. Toutefois, à quelques reprises, 2PR demande que certaines activités soient complétées pour des dates fixes, agissant alors brièvement en mode plus directif.

5.8.8 Le partage des fonctions de leadership à T2

Le partage des fonctions de leadership n'a pas pu être observé à T2, puisqu'il n'y a pas eu de réunion d'équipe tenue au cours de la semaine 12, ni au cours de la semaine précédente d'ailleurs. Toutefois, les membres de l'équipe ont été interviewés pour la dernière fois à T2 et ils se sont prononcés sur le partage de leadership qu'ils perçoivent au sein de l'équipe. L'informaticien 2C3 s'exprime ainsi : « Ce n'est pas une question d'une seule personne. On a tous un rôle à jouer. Chacun à un degré différent ». Bien qu'étant un peu incertain à T0, le rôle de 2PR s'est précisé au cours des premiers mois de collaboration où le trio composé de 2DP, 2PR et 2C1 semblent avoir délimité leurs zones d'influence et déterminé une manière de collaborer satisfaisante pour tous les trois. À T2, le directeur s'exprime ainsi sur le leadership au sein de l'équipe :

On peut dire qu'on a quand même bien divisé les niveaux d'influence par rapport à l'expertise. Ok, moi j'ai une expertise d'organisation, et bien j'ai influencé des éléments d'organisation. Au niveau technique, et bien, c'est 2C1 qui a beaucoup influencé les orientations techniques de la solution. Au niveau stratégique, j'ai supporté 2PR. J'ai quand même bien délimité les choses par rapport à ça, pour être capable de m'assurer qu'on ne se pile pas trop sur les pieds. 2C1 venait me parler des fois sur certains éléments techniques. On peut en discuter, mais c'était quand même à lui, à prendre le lead là-dessus. On s'est divisé les rôles là-dessus. Puis moi, mon rôle est quand même très clair et puis je le dis haut et fort, quand c'est de la planification du budget, des échéanciers puis aller chercher des ressources, je m'en occupe. C'est ça.

2PR expose sa vision:

On était complémentaire, je pense que c'est une bonne chose, parce qu'on avait chacun nos responsabilités, puis nos secteurs respectifs, puis ça s'est bien fait. Ça a été fait en complémentarité, puis regarde, c'était correct... J'ai apporté des commentaires ou des suggestions puis ainsi de suite. Au niveau de 2DP, le directeur de projet, bien t'sais c'est de s'assurer que toute l'équipe de projet avait ce qu'il fallait pour avancer rapidement.

Enfin, 2C1 explique comment ce partage de leadership s'est effectué dans l'équipe :

Le partage s'est fait spontanément. 2DP a clarifié qu'est-ce qu'il allait faire comme tâche. Puis c'était clair où étaient les responsabilités de mon côté. Donc là-dessus, il n'y avait pas d'ambiguïté vraiment. Puis, pour y parvenir bien on se rencontrait chaque semaine, puis on a gardé la discipline d'une rencontre, pour adresser les enjeux, puis faire les suivis. Donc ça a bien fonctionné, ça a bien fonctionné.

Concernant le rôle de 2PR, 2C1 poursuit :

Dans le fond, 2PR se met toujours en rôle de facilitateur, et à la fin, bien s'il y a des enjeux on va le voir. Mais au fur et à mesure, on discute des enjeux. S'il peut aider à lever des portes, ils les lèvent. Mais il va toujours me laisser le mot final, si je veux prendre une orientation ou une autre, autant que ça soit justifié... C'est ça, il n'a pas besoin d'être toujours à côté de nous pour approuver chaque pas. Il dit : « Bien regarde, tu sais ce que tu as à faire. Laisse-moi savoir si tu as des enjeux ». C'est souvent ça qu'il dit. : « moi, mon rôle c'est de t'enlever les blocs... » C'est comme ça qu'il joue son rôle beaucoup.

De manière spontanée, les membres de l'équipe ont également évoqué ce trio de leaders (2DP, 2PR et 2C1) à la tête de l'équipe. Ainsi, les coéquipiers ont perçu que le leadership du projet était partagé entre ce trio de manière très claire. D'abord, 2C2 explique qui est le leader dans l'équipe selon lui :

Bien surtout 2C1, je dirais. Oui, oui, oui. Il maîtrise bien le dossier, puis ... Moi je vois 2DP plus comme en appui à 2C1 pour tout encadrer le projet et tout ça. Mais c'est vraiment 2C1 qui est en maîtrise au niveau technique. Il est très dynamique aussi. Puis je pense qu'il a à cœur le projet. C'est son bébé, moi j'oserais dire là. (rires). 2DP, bien moi, je le voyais plus comme pour la communication avec des gestionnaires, au niveau de la vision du projet par rapport à la haute direction. Quand il y a des choses qui accrochent, on escalade à 2DP, puis il prend les mesures ou les moyens qu'il faut pour faire débloquent les choses... pour vraiment décharger un peu les membres, 2C1 et nous, par rapport à tous ces aspects-là.

À la dernière entrevue, 2C4 mentionne spontanément ce partage de leadership entre le trio :

Le leadership, il est diffusé. Ah! oui, c'est clair. Oui, comment je le vois, ma perception, bien c'est ça. 2DP, pour moi, il est plus là comme un facilitateur. Lui, il a les outils, les moyens pour structurer les choses, puis s'assurer qu'on passe les étapes de la gestion de projet. Il est là pour ça. Et 2PR, je pense, a beaucoup de poids dans ça. Je pense qu'il a un leadership, parce qu'il a une bonne crédibilité, il a l'oreille aussi du grand patron du département. Il a une bonne idée de la solution, d'où est-ce qu'on doit aller, il a une bonne connaissance du dossier. Et puis 2C1 a aussi beaucoup de leadership là-dedans, parce qu'il a une bonne connaissance technique. Donc peut-être que 2PR c'est plus un rôle politique stratégique, 2C1, stratégique aussi, mais beaucoup plus dans le technique, dans ce que la solution va pouvoir nous apporter. Assurément que 2C1 aussi a beaucoup de leadership, de ce côté-là... Et 2DP aussi, c'est un leadership dans la gestion... Mais dans le côté solution là, je pense que c'est 2PR et 2C1 qui ont les choses en mains.

Enfin, selon la patronne du directeur de projet, ce partage de leadership entre le trio, qu'elle a également perçu, a constitué une force de l'équipe :

L'affaire, c'est qu'ils se sont bien partagé les rôles. 2C1, lui, il a pris la rédaction de l'appel d'offres. C'est quelqu'un qui connaît bien son contenu. Puis 2DP a plutôt attrapé des balles, des affaires qu'il fallait attacher et tout ça. Fait que finalement ils ont fait une équipe très dynamique. Ouais, c'est ça, en le disant là, c'est ça que je viens de réaliser. Oui, l'affaire c'est que ce n'est pas le même type de leadership. Je pense que c'est plus défini par rapport aux rôles et responsabilités.

5.8.9 Résumé du partage des fonctions de leadership dans l'équipe 2

L'équipe 2 évolue dans une structure de type *matriciel fort*, où le directeur de projet n'est pas le patron formel d'aucun des membres de l'équipe, bien qu'il dispose d'une grande autonomie avec la responsabilité de gérer le budget, l'échéancier, la qualité et le contenu du projet. Le tableau 5.7 résume ce partage des différentes fonctions de leadership.

Les données recueillies permettent de constater que les fonctions de leadership sont partagées par 4 groupes distincts dans cette équipe : 1) le trio influent (directeur de projet, ingénieur 2C1, représentant des clients 2PR); 2) la patronne du directeur de projet, le directeur de projet et le représentant des clients; 3) la direction (la patronne du directeur de projet et le

représentant des clients); 4) tous les membres de l'équipe selon des intensités variables et à différents moments.

Tableau 5.7

Les 15 fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010) effectuées par l'équipe 2

Phase de transition :		Effectuées par		Phase d'action :		Effectuées par :	
Fonctions de leadership				Fonctions de leadership			
1	Composer l'équipe	2PA 2PR	2DP	8	Évaluer l'équipe	2PA 2PR	2DP
2	Définir la mission	2PA 2PR	2DP	9	Gérer les frontières de l'équipe	2PA 2PR	2DP
3	Établir les buts et les attentes	2PR 2DP	2C1 2C4	10	Lancer des défis à l'équipe	2PA 2PR	2DP
4	Structurer et planifier la tâche	TOUS		11	Réaliser la tâche	TOUS	
5	Développer et former l'équipe	2PA 2PR		12	Résoudre les problèmes	TOUS	
6	Donner un sens à des événements critiques (<i>sensemaking</i>)	2PR 2DP	2C1	13	Fournir les ressources	2PA 2PR	
7	Donner de la rétroaction	2PR 2DP	2C1	14	Encourager l'équipe à s'autogérer	Non observée	
	-	-	-	15	Favoriser un bon climat dans l'équipe	TOUS	

Légende :

2PA : effectué par la patronne du directeur de projet

2PR : effectué par le représentant des clients

2DP : effectué par le directeur de projet

2C1 ou 2C4 : effectué par un de ces coéquipiers

TOUS : effectué par les coéquipiers, 2DP et 2PR

Selon les informations recueillies, 2 fonctions de leadership ont été mobilisées par la direction (2PA et 2PR), soit *développer et former l'équipe* et *fournir les ressources*. De plus, le directeur de projet est impliqué dans les discussions stratégiques, notamment lors des comités de gestion qu'il convoque, où sont présents les clients et différents patrons de l'organisation qui ont un lien avec le projet ou ses retombées. Ainsi, 2PA et 2PR partagent 5 fonctions avec le directeur de projet, soit *composer l'équipe*, *définir la mission*, *évaluer l'équipe*, *gérer les frontières de l'équipe* et *lancer des défis à l'équipe*.

Parmi les fonctions de Morgeson et ses collègues (2010), le trio composé de 2DP, 2PR et 2C1 partagent d'abord 2 fonctions, soit *donner un sens à des événements critiques (sensemaking)* et *donner de la rétroaction*, ce qui a été observé à quelques reprises lors de leurs rencontres. Puis ce trio partage également la fonction *établir les buts et les attentes* avec 2C4 qui est un client et qui s'est impliqué dans la définition des besoins des clients. Selon les données recueillies, 4 fonctions (indiquées en gras au tableau 5.7) ont été partagées entre tous les coéquipiers, 2DP et 2PR, à un moment ou un autre au cours de la collecte de données. Il s'agit de *structurer et planifier la tâche*, *réaliser la tâche*, *résoudre les problèmes* et *favoriser un bon climat dans l'équipe*. Il est important de mentionner que bien que ces fonctions aient été partagées avec les membres de l'équipe, elles sont sous la direction du trio influent (2DP, 2PR et 2C1). Finalement, la fonction *encourager l'équipe à s'autogérer* n'a pas été observée lors de la collecte de données. Selon les comportements observés lors des réunions ou le discours des répondants en entrevues, les 4 fonctions partagées entre tous les membres de l'équipe, incluant 2PR seront présentées en détail.

1. Structurer et planifier la tâche

Cette fonction consiste à déterminer comment sera réalisée la tâche par la planification des méthodes de travail, la clarification des rôles de chacun et les moments de coordination du travail. À T0, cette fonction a d'abord été partagée entre 2DP et 2C1 qui ont présenté à l'équipe la planification préliminaire des tâches à réaliser dans le cadre du projet. Puis, son partage entre tous les coéquipiers a été observé lors des réunions 2 et 3. En effet, sous la direction de 2DP et 2C1, les coéquipiers se prononcent sur la planification du projet, apportent des modifications en fonction de leurs connaissances techniques. Leurs suggestions sont prises en compte dans la planification. Le partage de cette fonction est également effectué entre le trio composé de 2DP, 2PR et 2C1 lors des réunions 5 et 6.

2. Réaliser la tâche

Tous les membres de l'équipe contribuent à la réalisation de la tâche (les documents d'appel d'offres), chacun selon son rôle technique et sa spécialisation. Ce travail, effectué au cours

des premiers mois du projet, a été principalement coordonné par 2C1, tel que le résume le directeur de projet : « Bien je n'avais pas besoin d'intervenir, même au contraire, je les laissais aller ». Lors de la réunion 4 (semaine 8), ils ont finalisé ensemble la réalisation de ce premier livrable du projet. Cette rencontre a permis aux coéquipiers de s'informer sur les différents enjeux du projet, incluant ceux qui ne les touchent pas directement, mais qui ont un impact sur l'ensemble du projet. Le directeur de projet s'exprime ainsi : « Cette réunion-là, c'était une réunion de consolidation de toutes les interventions de 2C1 au fond, c'est ça que je faisais aujourd'hui. Je m'assurais que tout le document soit consolidé avec tout le monde ».

3. Résoudre les problèmes

Les membres de l'équipe partagent cette fonction en participant à la résolution des différents problèmes techniques qui surviennent en cours de projet. En entrevue, ils ont souligné le fait qu'ils travaillent ensemble à trouver des solutions en fonction de leur spécialisation. Le partage de cette fonction a également été observé pendant la réunion 4. À propos de cette rencontre, le directeur de projet s'exprime : « La réunion d'aujourd'hui était très importante pour qu'il y ait une concertation sur tous les points. La prise de décision est faite en partenariat au lieu que ça soit fait par le directeur de projet ». De plus, 2C3 présente comment ils procèdent entre eux : *« On discute de toutes les affaires, on dit : « Bien voilà la meilleure piste à prendre. C'est quoi la meilleure stratégie? Comment qu'on fait pour combler les besoins technologiques? Comment on fait pour combler les besoins des clients? »*. 2C1 poursuit avec sa philosophie de résolution de problèmes :

Il faut juste s'assurer dans le fond qu'on en arrive à quelque chose qui fait l'affaire de tout le monde. Mais ça, c'est normal, on a tous des divergences sur la vision des choses, puis comment les choses s'exécutent. Donc là il y a beaucoup d'aspects où on négocie, on vote... Moi j'essaie toujours d'arriver à des consensus en général.

Le directeur de projet renchérit :

Moi je suis presque certain que ces éléments-là vont tous se régler par consensus. Parce que c'est des éléments techniques. Habituellement, les éléments techniques se gèrent beaucoup plus facilement. Il faut des fois creuser pour avoir une bonne idée du contexte technique. Mais les éléments techniques c'est plus facile à trancher que des éléments d'affaires ou d'organisation du travail, ouais.

Il arrive tout de même parfois qu'il y ait un désaccord entre les experts, alors ils ne peuvent décider de la solution. Dans de tels cas, 2C1 raconte comment ils procèdent : « J'aime mieux le consensus. Par contre, dans ce cas-ci, si j'ai à trancher, je tranche, parce que bon, je reste responsable dans la rédaction du devis. Donc à un moment donné, s'il y a une décision qu'il faut qui se prenne, on en prend une ». Le directeur de projet poursuit :

S'il y a une divergence d'opinion, quand il y avait une divergence d'opinion, parce qu'il y en a eu des divergences d'opinion et bien le poids de la décision était sur la personne qui avait l'expertise. Donc il devait convaincre les autres personnes que c'était la bonne décision. Ou la meilleure décision.

S'il arrivait malgré tout qu'une décision ne puisse être prise par l'équipe, alors le sujet était présenté au comité de gestion qui prenait alors la décision finale après avoir été informé des différents points de vue des experts. Le directeur de projet :

Normalement, si ce n'est pas capable de se régler à leur niveau et bien le point va être soulevé au comité (de gestion), comme étant un point en suspens, puis si le comité n'est pas capable de juger et bien on va faire une recommandation à (un niveau plus élevé). Moi je monte toujours à ces éléments-là. Même si c'est un élément technique. C'est certain que si je l'amène au comité, il va falloir que je le mâche pour expliquer le comment et le pourquoi, et pourquoi c'est le comité qui doit trancher.

4. Favoriser un bon climat dans l'équipe

Cette fonction de leadership a été partagée par tous les membres de cette équipe et observée à toutes les rencontres. En effet, ils évoluent dans une ambiance agréable et passent rapidement d'une blague à une discussion sérieuse et professionnelle.

5.9 Les motifs d'influence des membres de l'équipe 2

5.9.1 Les motifs d'influence décrits par 2DP

Le directeur de projet a accordé, à l'ensemble de ses collègues, l'influence moyenne la plus élevée à T1 et à T2. Malgré le fait qu'il soit le directeur du projet, il est le deuxième leader le plus influent dans l'équipe après 2C1. Il raconte sa vision : « C'est du super beau matriciel qu'on a actuellement. Moi je suis, en tant que directeur de projet, je te l'avais déjà dit, je n'ai aucune ressource sous ma responsabilité directe ». En entrevue, il explique qu'il associe le niveau d'influence qu'exerce un collègue au niveau décisionnel qu'il lui accorde dans le projet. Ainsi, à T1, il accorde une influence *élevée* à 2C1 et 2C4, tandis qu'il évalue l'influence de 2C2, 2C3 et 2C5 à un niveau *moyen*. Il explique :

Bien en fait, l'influence est plus par rapport à la chaîne décisionnelle que j'utilise à l'intérieur du projet. Du fait que 2C1, bien sûr, est décisionnel sur bien des aspects. Puis, je valide quelques éléments d'information avec 2C4 qui est un peu plus impliqué... Tandis que la plupart du temps, c'est moyen.

Concernant le niveau d'influence très élevée qu'il ne perçoit chez aucun des coéquipiers à T1, 2DP poursuit : « Quelqu'un qui aurait été très élevé... bien si... Par rapport au niveau d'influence, s'il y avait eu un 2PR ou quelqu'un du comité de gestion, ça aurait été très élevé ». En effet, 2PR (comme 2PA d'ailleurs) ne faisant pas partie des membres de l'équipe pour lesquels chacun évaluait le niveau d'influence exercé. Malgré ce qu'il vient d'expliquer, le directeur de projet perçoit à T2 une influence très élevée chez 2C1, soulignant ainsi le fait que ce dernier devient plus décisionnel à ses yeux au sein de l'équipe. Toujours à T2, il dénote une augmentation de l'influence de 2C3 et 2C4 à un niveau élevé, tandis que les niveaux d'influence de 2C2 et 2C5 demeurent stables à moyen.

5.9.2 Les motifs d'influence décrits par 2C1

À T1 comme à T2, 2C1 perçoit chez ses coéquipiers des niveaux d'influence qui ne dépassent pas la cote *moyenne*, en incluant le directeur de projet. Questionné à ce sujet, il explique percevoir le directeur de projet et ses coéquipiers ainsi :

Niveau moyen ? Tout simplement parce moi j'appelle plus ça des collaborations. Comme par exemple, 2DP, souvent j'arrive avec des idées d'échéanciers ou d'une structure et il va me faire des suggestions comment raffiner. Moi je verrais un niveau d'influence très élevé si je dépendais entièrement de ce que me dit l'autre personne, ou comme dans une situation d'apprentissage et que je n'ai pas le choix. Ce qui n'est pas vraiment le cas ici.

Par ailleurs, il a été considéré par ses coéquipiers comme étant la personne la plus influente du projet. En fait, 2C1 est conscient de cette influence qu'il exerce, surtout dans le cadre de la coordination qu'il a effectuée auprès de ses coéquipiers afin de préparer les documents d'appel d'offres. Il décrit ainsi le rôle que le directeur de projet attendait de lui au cours des premières semaines du projet : « Bien, c'est sûr que 2DP s'attendait à ce que je prenne beaucoup du leadership pour s'assurer que les gens suivent et livrent (le document) ».

De plus, il raconte qu'il relie l'influence à l'expertise technique et donne l'exemple d'un collègue X qui ne fait pas partie de ce projet, mais qui l'influence à un niveau *élevé* :

(X), qui n'est pas sur le projet, cette personne-là en général, est plus influente parce qu'elle connaît un petit peu plus les systèmes. Fait qu'il va plus t'orienter vers certaines tangentes. Dire « Je veux que tu respectes ce protocole-là » ou « Je veux que ça se fasse comme ça. Ça, c'est le protocole qu'on suit. ». Ça prend une grosse expérience. Parce que ça prend quelqu'un que ça fait longtemps qu'il est dans la boîte, puis qui a trempé dans tous les systèmes.

Enfin, il poursuit en expliquant que le projet en est à ses débuts et que les clients et les collègues vont être de plus en plus impliqués, ce qui pourrait modifier son évaluation de leur niveau d'influence.

5.9.3 Les motifs d'influence décrits par 2C2

À T1, 2C2 a évalué le niveau d'influence de 2C1 comme étant *élevée* et celui du directeur comme étant *moyen*. Cette influence perçue augmente à T2, puisqu'il cote maintenant l'influence de 2C1 comme étant *très élevée* et celle du directeur *élevée*. En entretien à T2, il explique ses motifs pour coter ces niveaux d'influence :

Bien principalement, je me suis basé sur les interactions que j'ai eues avec ces gens-là depuis le début du projet. J'en ai eu beaucoup plus avec 2C1. Puis c'est lui qui a influencé pas mal plus mon travail, que 2DP. Avec 2DP j'ai eu une rencontre, puis t'sais il a des attentes quand même. Puis des objectifs à atteindre, puis il nous « focusse » peut-être, il nous dirige un peu plus vers certains objectifs.

À T1 et à T2, 2C2 évalue que l'influence exercée sur lui par ces autres collègues demeure *faible* ou *nulle*. Il poursuit alors ses explications :

Après ça bien les autres, bien je n'ai pas eu beaucoup de collaboration, puis j'ai mis... Il y en a que je ne connais pas du tout, mais je l'ai probablement rencontré, mais (rires)... Alors, c'est ça, ils ne peuvent pas m'influencer, puis les autres j'ai eu à collaborer un petit peu avec, c'est pour ça que j'ai mis faible.

5.9.4 Les motifs d'influence décrits par 2C3

À propos de l'influence exercée sur lui par les membres de l'équipe, 2C3 répond qu'ils ont une influence qui varie de *nulle* à *moyenne* selon le collègue, autant à T1 qu'à T2. En entretien, il explique que l'influence est reliée à l'expertise du collègue et il s'exprime ainsi :

C'est que les tâches entre moi puis mon collègue 2C1, on a tous deux les mêmes descriptions de tâches. Mais lui, c'est la personne principale pour faire l'interface avec les secteurs d'affaires, les clients. Eux, ils ont plus d'influence sur lui, parce que lui c'est le représentant pour cette partie-là des tâches. Donc pour qu'on influence directement sur moi... Plus élevé que ça, ce n'est pas le cas, parce que ce n'est pas à moi à faire les transactions avec les autres. C'est dans ce contexte-là.

Ainsi, il cote le niveau d'influence de tous ses collègues comme étant *moyen* à T1, à l'exception de 2C2 qui a une influence *nulle* sur lui. Il raconte : « 2C2, c'est que je n'ai absolument rien fait avec lui, je n'ai pas travaillé du tout avec lui ». À T2, l'influence exercée sur lui par 2C1 et 2C4 demeure à un niveau *moyen*, tandis que celle du directeur de projet et de 2C5 diminue à *faible*. Il poursuit ses explications :

2DP est là, comme je t'ai dit, au début de notre conversation... je n'ai pas vu une chance, qu'il ait une influence sur moi à date. Donc à ce moment-ci, il n'y a pas trop d'influence 2DP, je te dirais presque aucune. J'ai simplement dit faible, parce que je ne peux pas dire aucune, mais c'est plus proche d'aucune que faible. Quand on va rentrer vraiment dans notre projet, là tout va changer.

5.9.5 Les motifs d'influence décrits par 2C4

À T1, 2C4 a évalué l'influence de 2C1 comme étant *élevée*, celle du directeur de projet *moyenne*, tandis qu'il cote l'influence des autres membres de l'équipe comme étant *faible* ou *nulle*. Lors de l'entrevue, 2C4 raconte pourquoi 2C1 exerce une influence *élevée* sur lui :

Élevé, bien c'est des gens vraiment avec qui je travaille régulièrement puis qui m'apportent souvent vraiment des bons points pour faire avancer les choses, me faire penser différemment, me remettre en question. Puis c'est souvent très bénéfique, vraiment ils m'ont beaucoup apporté. Fait que donc dans ce cas j'ai mis élevé.

À T2, il perçoit maintenant l'influence de 2C1 comme étant *très élevée*, tandis que celle des autres collègues est stable, à l'exception de l'influence de 2C3 qui ne l'influence *aucunement*. 2C2 explique pourquoi l'influence exercée sur lui par le directeur de projet est *moyenne* :

Moyenne, c'est pour ceux que je connais relativement peu, en fait comme dans le cas de 2DP. Mais sachant qu'il est le directeur de projet, il a quand même une influence moyenne sur moi, fait que c'est sûr qu'il a une influence sur le projet, fait que je le mets au moins moyen.

5.9.6 La synthèse des motifs d'influence des membres de l'équipe 2

Le tableau suivant résume les motifs d'influence exprimés par le directeur de projet et les membres de l'équipe (2C1 à 2C4) lors des entretiens individuels. Les motifs d'influence de 2C5 n'ont pas été recueillis, puisqu'il n'a pas été interviewé dans le cadre de cette étude. La plupart des répondants ont mentionné que *l'interdépendance avec le collègue* est le principal facteur d'influence pour eux, puisque c'est grâce à cette complémentarité des disciplines que le collègue peut impacter leur travail en les obligeant à discuter de solutions, à négocier, à reprendre leur conception ou à modifier leurs plans selon le cas. Le deuxième motif le plus évoqué est *l'expertise du collègue*, suivi de la *familiarité*. Ainsi, ils mentionnent qu'un collègue qu'on connaît peu a également peu d'influence. De plus, ils ajoutent qu'un client les influence grandement lorsqu'il énonce ses besoins, mais cette influence ne s'est pas concrétisée au moment de leurs réponses au questionnaire, puisque 2C4 (considéré comme un client interne) a été perçu comme exerçant une influence *faible*. Pourtant, le directeur de projet raconte : « Puis je valide quelques éléments d'information avec le client qui est un peu plus impliqué, qui est 2C4 ».

Tableau 5.8

Motifs d'influence des membres de l'équipe 2

Motifs d'influence mentionnés par ces répondants	2DP	2C1	2C2	2C3	2C4
L'interdépendance avec le collègue		√	√	√	√
La reconnaissance de l'expertise technique du collègue	√	√		√	√
La familiarité avec le collègue			√	√	√
Le niveau décisionnel du collègue au sein de l'équipe	√				
Légende:					
2DP : directeur de projet de l'équipe 2					
2C1 à 2C4 : les coéquipiers 1 à 4 de l'équipe 2					

5.10 Les conditions stables et favorables au développement du leadership partagé

Dans cette équipe, la présence de toutes les conditions (stables et dynamiques) favorables présentées au chapitre I a été constatée, à l'exception d'un *système de récompenses favorisant le partage d'influence* et de *séances formelles de coaching*.

5.10.1 Les conditions stables individuelles

5.10.1.1 Compétence et expérience

Les membres de cette équipe sont des experts dans leur domaine et ont acquis une vaste expérience pour la plupart d'entre eux. En effet, les données du tableau 5.3 démontrent que les professionnels qui forment cette équipe ont en moyenne 20 ans d'expérience, avec une variation de 9,5 à 36 années selon les répondants. Parmi les membres de cette équipe, on compte 2 ingénieurs, 3 informaticiens et il y a un gestionnaire ayant fait des études en administration. Ils possèdent presque tous un diplôme universitaire et 2 d'entre eux ont obtenu un diplôme de maîtrise. Ils ont en moyenne 6 années d'ancienneté dans cette organisation et ont tous souligné le fait qu'ils avaient acquis une expérience variée avant leur arrivée dans cette entreprise.

Lors de la dernière entrevue, la patronne du directeur de projet reconnaît l'expertise des membres de cette équipe :

Je pense que les représentants principaux qu'on a sur le projet, ils connaissent bien leur rôle... On a des gens, des kin pin un peu partout. Les gens savent exactement ce qu'ils ont à faire, puis ils savent où ils s'en vont. On a des bons joueurs, ça aide. On a les conditions gagnantes...

Enfin, le directeur de projet explique :

Toutes les ressources que j'ai sur le projet là, c'est des personnes qui connaissent leur domaine, puis qui font l'affaire... Les aspects positifs... Bien en fait, ils connaissent bien leur contenu, ils ont de l'expérience, ils connaissent leur domaine d'affaires. Là on parle avec un paquet de seniors, il y a quand même une maturité par rapport à l'expertise qu'il y a dans l'équipe.

5.10.1.2 Engagement

En entrevue, les membres de l'équipe ont abordé le thème de l'engagement à quelques reprises et 2PR raconte que l'engagement des membres de cette équipe est une force :

Fait que je pense que ça, ça a été un élément qui était important, l'engagement des gens dans le projet... comme je disais la synergie de l'équipe, les gens impliqués... Tout le monde voulait que ça marche. Je pense que tout le monde avait la même volonté. Fait que c'est à peu près ça.

5.10.1.3 Motivation

À quelques reprises au cours de la collecte de données, la motivation des membres de l'équipe s'est manifestée dans leurs discours, en mentionnant leur intérêt à travailler pour ce projet particulier. Dès le début de la première entrevue, 2C2 s'exclame spontanément : « Bien moi, c'est un projet qui m'intéresse beaucoup ! ». Puis, 2PR ajoute : « On mesure les indicateurs de mobilisation, puis tout ça. Écoute la mobilisation ici, on est dans les tops de l'entreprise ».

5.10.1.4 *Self-Leadership*

Le *self-leadership* des membres de cette équipe n'a pas été mesuré directement. Toutefois, ils ont évoqué cette habileté lors des entrevues, en l'associant à de l'autodétermination ou de l'autonomie, thèmes qui sont revenus de temps en temps dans les discours. Les membres de

cette équipe sont capables de s'autogérer et veulent agir sans attendre nécessairement des directives avant de procéder. La patronne du directeur de projet résume ainsi :

T'sais je pense qu'on a les bons joueurs aux bons endroits, puis des gens qui sont relativement autonomes, puis qui sont capables de prendre des décisions aussi dans les réunions qu'on a. Quelqu'un qui est toujours obligé d'aller voir, si « Ah! bien là Attends, il faut que je valide ». Des fois ça fait moins efficace là. Mais ceux qu'on a là dans ce projet en tout cas, sont capables de prendre des décisions.

D'ailleurs, elle décrit le directeur de projet 2DP ainsi :

T'sais c'est quelqu'un de très autonome aussi. Moi j'ai besoin de ça, parce qu'à la quantité de projets que j'ai, je ne peux pas gérer tout le monde. Fait que mes directeurs de projet, je m'attends à ce qu'ils fassent les démarches qu'il faut pour faire avancer leurs projets... Puis 2DP ne passera pas par 2PR pour aller voir un grand patron ou par moi, c'est clair là. Ça, c'est sûr. Il va y aller direct. 2DP va aller directement discuter aussi avec son client.

5.10.1.5 Travailleurs du savoir

Les membres de cette équipe sont des travailleurs du savoir, tel que discuté à la section 5.3.

5.10.2 Les conditions stables du directeur de projet

5.10.2.1 Le style de leadership prédominant du directeur de projet

À la fin du projet, les coéquipiers, ainsi que le directeur lui-même, son patron et le représentant des clients, ont évalué les styles de leadership du directeur à l'aide du MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio et Bass (2004). Afin d'assurer la confidentialité aux répondants, leurs réponses ont été assemblées en une seule mesure, telle

que présentée à l'Annexe W. De plus, l'indice d'accord interjuges pour ce questionnaire est de 0.99, ce qui est très élevé par rapport au niveau acceptable de 0,70.

Les données de la figure W.1 démontrent que la perception des styles de leadership du directeur par l'ensemble des répondants dénote une prédominance du style *transactionnel*, plus particulièrement au niveau de la *gestion par exception* (actif) au 75^e percentile. C'est-à-dire qu'on observe chez ce leader ce comportement plus fréquemment que chez 75 % des leaders formant l'étalonnage du MLQ. Ainsi, les répondants reconnaissent qu'il clarifie les attentes, évalue les résultats, offre de la reconnaissance lorsque les objectifs sont atteints tout en étant capables d'adresser rapidement un comportement inadéquat. Il est ainsi reconnu comme un gestionnaire qui prend rapidement des actions correctives lorsque cela s'avère nécessaire. Mais en contradiction avec ce qui précède, le comportement de leadership de style *laissez-faire* a également été perçu au 60^e percentile par les répondants. Ce comportement caractérise un gestionnaire qui éviterait de considérer les problèmes ou de prendre des décisions. Il y a là un paradoxe dont le directeur et les répondants ont discuté. De plus, ce leader est perçu comme ayant des comportements générant des *efforts extraordinaires* chez les autres (55^e percentile).

En entrevue, le directeur de projet décrit ainsi son propre style de leadership qui peut être très actif :

T'sais quand tu donnes trop d'éléments en même temps à un individu, bien il va faire des priorités, puis j'aime mieux gérer les priorités que les faire gérer (rires). J'ai toujours une approche très orientée vers le livrable... Moi je suis là pour les aider à avancer leur livrable, puis si on a un enjeu, puis si on peut...

...Ou plutôt passif, lorsqu'il considère que c'est la chose à faire à ce moment-là, selon le contexte. Il poursuit :

Je n'avais pas nécessairement (à intervenir)... Moi tant et aussi longtemps qu'on va atteindre notre objectif cette semaine de livrer les besoins de l'appel d'offres, bien je n'avais pas besoin d'intervenir, même au contraire, je les laissais aller. Le temps que je prenais pour les suivre, j'aime mieux qu'ils l'utilisent pour donner de l'information.

Au cours des entrevues, les membres de l'équipe ont été appelés à décrire en leurs mots le style de leadership du directeur de projet et ils ont à leur tour souligné cette dualité actif-passif observée dans ses comportements en fonction du contexte. D'abord, 2C2 explique le style de leadership de 2DP :

Je pense que 2DP le peu de rencontres que j'ai eues avec, à le voir aller là, il a l'air en maîtrise de ses dossiers, puis il sait où est-ce qu'il s'en va. Ouais, on a un bon directeur de projet là. Il me semble qu'on est sur des bonnes bases. (rires) Bien il est dynamique. Au fond, c'est une personne dynamique, c'est une personne qui est enthousiaste de nature, à ce que je vois, puis il a l'air passionné par les projets. J'oserais dire c'est un peu contagieux là dans ce temps-là. C'est le fun de s'entourer des gens comme ça. Fait que ce que j'en ai vu à date, c'est ça.

Puis, 2C1 décrit le style de leadership de 2DP et comment il adapte ses comportements aux besoins :

2DP, c'est un des bons (directeur de projet) que j'ai vus. Bien je dis « bon », parce que dans le fond, il s'implique au bon niveau. Il comprend bien son rôle. Puis je pense qu'il s'oriente bien en fonction de ça. Donc lui, il se concentre sur échéancier, la structure du projet, les enjeux, les défis. Puis c'est ça, il aide à bouger beaucoup des portes.

Et parfois, le directeur de projet s'efface pour laisser la place aux experts dans l'équipe. À ce propos, 2C1 poursuit :

Ça, c'est une grande force, il ne veut pas nécessairement remettre en question le bien-fondé des choses, à moins qu'il ait des bonnes raisons de le faire. Mais il ne va pas constamment dire « non, c'est pas la bonne méthode » et tout ça. Il va essayer de s'enligner sur ce qui a déjà été fait. Ça, aussi, il y a moins de perte de temps. Il ne va pas essayer de réinventer la roue. C'est ça, il n'essaie pas de se mettre trop dans les aspects techniques. Il n'essaie pas non plus de faire du micromanagement. Il n'essaie pas de se mettre dans toutes les réunions. Il n'essaie pas de voir toutes les choses, il va me demander s'il y a des enjeux. Puis il va adresser vraiment les problèmes.

En fait, 2DP a volontairement laissé beaucoup d'espace à 2C1 avec qui il a partagé son leadership. À ce sujet, 2C4 s'exprime ainsi :

Fait que pour moi le rôle de 2DP, il est plus effacé là dans le fond. Ses communications sont claires, il a l'air à comprendre les enjeux, d'être à l'écoute, d'être en contrôle de ce qu'il fait. Il a l'air d'en avoir vu d'autres... Mais je n'ai pas eu encore assez de contact pour dire... C'est ça, à date, il joue son rôle. Il est un rôle plus effacé, mais il a l'air de le faire correctement ce qu'il a à faire là. Pour le reste, moi je suis en contact avec 2C1.

Sa patronne décrit ainsi son style, lorsqu'il laisse de l'espace à ses coéquipiers :

Puis 2DP, il connaît bien son rôle, puis il est leader dans ce que lui, il contrôle. Puis il laisse beaucoup de latitude aux gens qui sont là. Fait qu'il n'est pas dans leurs baskets, ils les laissent aller puis quand les résultats sont là, lui, c'est correct. Il est en confiance. Puis il n'est pas obligé de leur respirer sur l'épaule. 2DP c'est quelqu'un avec qui je peux dormir sur mes deux oreilles.

Puis, elle poursuit avec sa capacité à prendre les choses en mains, plus activement :

C'est un gars qui ne laisse pas les choses moisir. T'sais quand il voit qu'il y a un enjeu, il va le prendre, il va aller parler aux bonnes personnes. Il n'aime pas quand ça fait deux jours que ça tourne en rond, il n'aime pas ça. Il va asseoir le monde autour d'une table, on va régler ça. Il a un bon leadership! Il est capable quand même d'imposer sa méthode, puis son leadership, il est capable de l'imposer, sans blesser personne. Je n'entends pas beaucoup parler de ce projet-là. 2DP, il gère tout ça de main de maître. Je n'ai pas besoin de m'impliquer du tout là-dedans.

Cette double perception qu'ont les membres de l'équipe sur le style de leadership du directeur de projet concorde avec les résultats du questionnaire MLQ. En effet, 2DP a été perçu simultanément comme étant un leader de style *transactionnel – gestion par exception (actif)* et de style *laissez-faire* et leurs explications démontrent qu'il peut adopter ces deux styles contradictoires selon les circonstances.

5.10.2.2 Volonté de partager son pouvoir

En entrevue, le directeur parle de sa volonté de partager son pouvoir avec les membres de l'équipe en décrivant comment il a procédé lors de la réunion de démarrage au moment de déterminer les manières de fonctionner entre eux :

Et ce qu'ils ont bien aimé aussi c'est que je vais les faire participer au niveau de la planification... S'ils sont partie prenante des décisions sur les échéanciers du projet, il y a beaucoup plus de chance qu'on les voit aux dates prévues, donc ça, ça s'est bien orchestré. Et on a identifié avec eux qui allaient intervenir sur chacun des dossiers... Comme la prise de décision, elle est faite en partenariat, au lieu que ça soit fait par le directeur de projet.

De plus, en cours de projet, 2DP a volontairement laissé beaucoup d'espace à 2C1 avec qui il a partagé son leadership et c'est ce qui a été observé lors des différentes rencontres, où le directeur de projet laissait 2C1 prendre la parole très souvent au cours des réunions. Par exemple, lors de la réunion 3, ils semblaient aussi influents l'un que l'autre, prenant la parole sur des sujets différents : 2DP pour le financement et le côté administratif du projet et 2C1 pour les aspects techniques.

5.10.3 Les conditions stables de l'équipe

5.10.3.1 Bonne communication

Les membres de l'équipe ont évalué leur niveau de communication entre *moyen* et *élevé* à T2 (moyenne de 3,4/5), tel que présenté à l'Annexe X. En entrevue, les coéquipiers ont mentionné qu'il y a une bonne communication entre eux. Cette communication se fait généralement en personne, face-à-face et aucun changement significatif n'a été constaté au cours du déroulement du projet. D'abord, 2C1 raconte : « Les gens sont habitués, comme c'est pas un très gros projet, à aller vraiment plus voir la personne, puis s'asseoir puis ... puis présenter le résultat ». Puis, 2C3 poursuit : « Je ne peux pas dire qu'il manque de

communication, il faut être fair. Il y a eu plein de documents qui ont circulé, les courriels sont là ». 2C4 dit qu'il se sent moins informé que ses collègues, car il est le seul membre de l'équipe à être localisé dans un autre bâtiment de l'organisation. Il s'exprime ainsi : « Mes attentes, en fait, moi c'est d'être bien informé. Je veux être gardé dans la boucle, j'aime mieux être plus informé que moins... ». D'ailleurs, le directeur de projet essaie de réunir les coéquipiers périodiquement, malgré leurs horaires chargés, pour faciliter cette communication entre eux. Il raconte :

Cette rencontre d'équipe-là, elle, c'est plus pour décroisonner, parce que l'information descend des fois, mais elle descend des fois moins bien... Bien c'est ça, ça revient beaucoup à la communication ou peut-être des fois, à essayer de sortir du silo. Tant qu'on n'ait pas sous le nez les problématiques, les gens n'ont pas tendance à essayer de comprendre ou s'investir dans les autres systèmes. C'est probablement un symptôme du fait qu'on est tous occupés avec des priorisations.

5.10.3.2 But commun

Au début du projet, les membres de l'équipe ont été interviewés individuellement et ont répondu, entre autres, à la question qui visait à connaître l'objectif principal du projet. Leurs réponses ont toutes convergé vers une définition semblable dans leurs propres mots. Ils ont en effet décrit le même objectif à court terme, soit de planifier le projet, puis de préparer les documents d'appels d'offres pour l'achat des systèmes informatiques. À T2, lors de la dernière entrevue, 2PR commente :

Bien je pense que tout le monde avait un objectif commun, je dirais. Souvent, dans les équipes de projet, tu as des gens qui ont des objectifs personnels, puis là je n'ai pas senti en tout cas moi, qu'il y avait des gens qui avaient des objectifs qui étaient vraiment personnels. Tout le monde voulait le même objectif de remplacer (le système), puis de faire avancer le projet. Fait que ça, c'est sûr que c'est important.

5.10.3.3 Climat d'ouverture

L'observation des réunions a permis d'apprécier le climat agréable qui règne entre eux, et qui se manifeste par de nombreuses blagues ponctuant le déroulement des rencontres. Le représentant des clients décrit ainsi les employés du département en général, puis de cette équipe en particulier :

En fait, au sein de notre département, on est chanceux, car 98 % des gens sont très collaborateurs. On a vraiment un bon esprit d'équipe, t'sais... Fait que les gens, ce sont tous des gens qui sont très collaborateurs. Des gens qui sont très bons pour travailler en équipe.

5.10.3.4 Confiance mutuelle

En entrevue, le thème de la confiance a été abordé à quelques reprises par les membres de l'équipe, mais toujours en lien avec l'expertise technique. C'est un élément qui semble important pour eux, autant le fait d'avoir confiance en l'expertise de leurs collègues, que le fait qu'on ait confiance en leur propre expertise. Cette confiance se manifeste à plusieurs niveaux : entre les coéquipiers, de la part du directeur de projet envers les membres de l'équipe et enfin, de la part de la patronne du directeur envers ce dernier et l'équipe. D'abord, en tant que client interne au projet, 2C4 s'exprime au sujet des membres de l'équipe : « Je sais qu'ils connaissent leur affaire... Ils ont l'air à maîtriser leur processus, à maîtriser le dossier. Fait qu'en général, je suis rassuré. Je suis rassuré du point de vue de connaissances techniques, des gens qui sont là-dessus ». De plus, 2C1 ressent la confiance que lui porte le directeur de projet et il confie :

2DP n'a pas besoin d'être toujours à côté de nous pour approuver chaque pas. Il dit : « Bien regarde, tu sais ce que tu as à faire. Laisse-moi savoir si tu as des enjeux » C'est souvent ça qu'il dit. « T'sais si tu as des enjeux ou si tu as des choses qui te bloquent tu me le fais savoir, puis moi, mon rôle c'est de t'enlever les blocs »

Puis, la patronne du directeur de projet décrit comment elle se sent par rapport au leadership de 2DP et de 2C1 :

Avec ces deux-là (2DP et 2C1), je me suis dit : « Ah! bien là, je vais être correcte ». Fait qu'au niveau de la connaissance d'affaires, du secteur, j'étais en confiance... Puis là après ça, j'ai dit : « Ah! ouais, 2DP connaît ça, puis 2C1 il s'y connaît beaucoup, 2C1. C'est très rassurant aussi »

5.10.3.5 Connaissance initiale partagée du projet

Les entretiens individuels à T0 ont permis de constater que les membres de l'équipe avaient tous une connaissance appréciable du projet à réaliser en début de projet, car ils ont décrit de manière semblable les principaux objectifs, particularités, défis et incertitudes. Cette connaissance partagée de la tâche, dès la première semaine du projet, provient de plusieurs facteurs : 1) l'information transmise à la réunion de démarrage; 2) l'expérience des membres de l'équipe, soit 20 ans en moyenne; 3) leur connaissance de l'organisation et des systèmes informatiques en place, avec une ancienneté moyenne dans la firme de 5,7 années; 4) leur connaissance approfondie du rôle qu'ils doivent jouer dans ce type d'équipe, puisque leur rôle technique varie peu d'un projet à l'autre dans cette organisation. En fait, le projet devait débiter il y a quelques années, puis avait été reporté pour laisser la place à des projets plus prioritaires, tel que l'explique 2C4 : « Il y a 2 ans, il y a déjà des consultations qui avaient été faites pour identifier nos besoins pour un nouveau système pour le remplacer en 2013-2014 ». Ce qui explique pourquoi la plupart en avaient déjà entendu parler de ce projet avant qu'il ne débute.

De plus, le directeur de projet a profité de la réunion de démarrage pour s'assurer que les membres de l'équipe avaient une connaissance partagée de la tâche. C'est pourquoi il a passé près d'une heure à présenter le contenu du projet, les besoins des clients, les enjeux, l'échéancier, la charge de travail attendue de la part de chacun d'entre eux, etc. C'est également pour favoriser une connaissance partagée de la tâche qu'il a demandé à chaque

coéquipier de valider la planification des livrables et le temps à y consacrer, ce qui a été réalisé au cours des deux premières semaines.

5.10.3.6 Différenciation des rôles

L'organigramme de l'équipe 2 a été présenté à la figure 5.2 pour illustrer les principaux rôles des membres actifs au projet au moment où débute la collecte de données, à T0. Au début du projet, l'équipe est composée de 6 membres ayant tous des rôles techniques différents, en fonction de leurs spécialisations. En entrevue, chacun des membres décrit clairement son rôle dans le projet et également celui de ses coéquipiers. L'équipe compte également sur la présence d'un représentant des clients au niveau de la direction (2PR), en plus d'un représentant du client parmi les coéquipiers (2C4), ce qui n'est pas fréquent dans ce type de projet. En fait, à T0, le rôle de 2PR n'est pas très clair pour certains membres, puisque c'est inhabituel, mais 2PR le comprend ainsi :

Bien en fait, je pense que 2DP a monté l'organigramme comme ça, entre autres... t'sais dans le fond, il faut voir mon rôle un peu comme un entonnoir où l'ensemble des besoins va passer par moi. C'est un grand mot. J'aurais plus tendance à dire par 2C1, mais en collaboration avec moi... On va, je dirais, harmoniser ces besoins-là, pour être le plus efficace possible. Puis là, l'idée, je pense que c'est justement de s'assurer qu'il y a une continuité... D'ailleurs, on a rarement les organigrammes de projet emmanchés comme ça. Mais je le comprends. En tout cas, moi, c'est comme ça que je le comprends.

Déjà, 2PR se présente en support à 2DP et à 2C1 et il poursuit :

Je ne peux pas imaginer que je vais passer plus que 2 à 3 heures par semaine sur ce projet-là. Par contre, 2C1 risque d'en passer 35 par semaine, lui. Puis c'est sûr 2C1, il est très bon, puis tout ça. Fait que c'est important, c'est lui qui prend le lead technique, puis c'est lui qui s'occupe de tout ça.

À T2, ils évaluent en moyenne leur satisfaction face à leur rôle dans l'équipe comme étant élevée (3,9/5), tel que présenté à l'Annexe X.

5.10.3.7 Proximité

Presque tous les membres de l'équipe travaillent sur le même étage, bien qu'ils soient répartis un peu partout sur cet étage. Presque tous, à l'exception de 2C4, dont les bureaux sont situés dans un autre édifice. En entrevue à T2, 2C4 mentionne que ce serait une amélioration appréciée si on le tenait un peu plus au courant des développements, puisqu'il sent qu'il ne bénéficie pas des discussions de corridors et il précise : « Moi je pense qu'une communication peut être en continu, pour pallier au fait justement qu'il y a un éloignement. Je pense que ça, ça pourrait être une amélioration souhaitable ». Mais il poursuit en disant qu'il ne se sent pas exclu de l'équipe pour autant : « Fait que ça, ça serait, selon moi, une amélioration qui pourrait être faite. Mais t'sais jusqu'à maintenant, je ne sens pas que ça a causé une lacune dans le projet pour autant ».

5.10.3.8 Statuts similaires entre les pairs

Tous les membres de cette équipe ont des statuts similaires, personne n'est le patron de personne, à l'exception de 2PR qui est le patron de 2C1, mais son rôle dans le projet n'est pas relié à son niveau hiérarchique. En fait, les membres de l'équipe ont un grand respect des compétences techniques de leurs collègues et ces professionnels considèrent qu'ils se ressemblent à ce niveau, étant tous spécialisés en informatique ou en ingénierie.

5.10.3.9 Support mutuel

À T2, les membres de l'équipe ont évalué que l'entraide qui régnait entre eux était entre *moyenne* et *élevée* (moyenne de 3,6/5), tel que présenté à l'Annexe X. Au cours de la collecte de données, le principal livrable sur lequel ils ont travaillé ensemble est la préparation des documents d'appel d'offres, sous la coordination de 2C1. Ce dernier s'exprime ainsi à propos de ses coéquipiers : « Il y a beaucoup de pragmatisme, les gens sont prêts à collaborer, puis à

aller de l'avant ». Le support mutuel entre eux a pu être observé lors de la réunion 4, où l'objectif était de se prononcer sur les aspects techniques et de prendre les dernières décisions technologiques afin de finaliser ce livrable. Au cours de la rencontre, les coéquipiers ont supporté 2C1 en arrivant préparés à la réunion, avec leurs commentaires et documentations, afin de participer à la finalisation de ce livrable. L'observation de leurs interactions a permis de constater qu'ils se sentaient tous concernés par la qualité du livrable auquel ils contribuaient, chacun en fonction de leurs spécialisations et expertises respectives. D'ailleurs, à la fin de la rencontre, 2C1 et 2PR ont remercié les coéquipiers de leur bon travail et d'avoir collaboré à ces documents qui allaient être finalisés dans le respect d'un échéancier qui était serré.

5.10.3.10 Taille de l'équipe

À T0, cette équipe est composée de 7 membres (incluant 2PR), donc entre 5 et 15 individus, ce qui constituerait une condition initiale favorisant l'émergence du leadership partagé, tel que discuté précédemment. Toutefois, le directeur de projet prévoit que l'équipe pourrait doubler en effectifs, quelques semaines après la fin de la collecte de données.

5.10.3.11 Valeurs et normes communes

Les membres de cette équipe partagent beaucoup de valeurs et de normes entre eux, puisqu'ils proviennent pour la plupart du milieu de l'ingénierie ou de l'informatique et qu'ils ont des formations semblables. Par ailleurs, les pratiques de gestion de projets sont identiques partout dans l'organisation, ce qui favorise également l'adoption de normes communes. Ils ont également mentionné l'importance de respecter les normes techniques auxquelles ils sont assujettis en tant qu'ingénieurs ou professionnels, en plus des normes de fonctionnement et de gestion de projet particulières à cette organisation. De plus, les employés sont appelés à travailler avec différentes équipes dans cette organisation au cours de leur carrière, favorisant au fil du temps des collaborations avec la plupart des collègues. Ce contexte organisationnel

crée ainsi les conditions pour que les valeurs et les normes soient partagées et fournit une incitation à maintenir de bonnes relations entre eux, puisqu'ils savent qu'ils finiront par collaborer à nouveau un jour ou l'autre. À ce propos, 2C1 présente ces collègues :

Je pense que les gens sont d'accord en général, pour tenir les mêmes principes directeurs, surtout dans le département ici. Les gens sont d'accord sur l'économie des moyens, donc essayer de ne pas dépenser plus que nécessaire. Les gens sont assez pragmatiques aussi en général. Ils ne vont pas s'obstiner sur le fait qu'on ait retenu ou pas un principe si ça semble être la bonne décision. Ça, c'est des forces, je pense, parce que là-dessus sur ces axes-là, habituellement on s'enlène bien.

5.10.4 Les conditions stables du projet

5.10.4.1 Complexité

Lors de la première entrevue, le directeur de projet et les membres de l'équipe se sont prononcés sur la complexité du projet qui repose sur différents aspects. En ce qui concerne la complexité technique, les répondants ont des avis partagés, certains considérant le projet comme étant de *faible complexité*, d'autres le voyant *très complexe*, tandis que la majorité a évalué que la complexité technique est *moyenne*. D'abord, 2C2 se prononce : « Bien moi, je ne vois pas ça d'une très grande complexité. Avec la nouvelle approche que je préconise, bien ça va être quelque chose d'assez simple aussi ». Puis, 2C3 poursuit : « Point de vue de défi technologique, nous sommes dans la moyenne. Dans la moyenne dans le sens que ce que nous on fait, on n'invente rien de nouveau. C'est déjà des choses qui ont été faites en industrie ». Son collègue 2C1 a un autre point de vue : « La complexité est élevée. Techniquement, il y a quand même beaucoup de complexité, il y a beaucoup de choses qui sont uniques à l'entreprise, si je peux dire comme ça ». Le directeur de projet explique :

Au niveau complexité technique, on est quand même dans des éléments connus... Oui, de la complexité, mais pas au niveau de cet élément-là. Ça fait que moi je peux le considérer comme moyen, comme complexité technologique. On n'est pas, on ne fait pas quelque chose de nouveau.

De plus, sa patronne et le représentant des clients évaluent également la complexité technique du projet comme étant *moyenne*. 2PR conclue : « Fait que je dirais que c'est une complexité moyenne, peut-être un peu plus vers élevée, mais ce n'est pas hyper compliqué ». Ils signifient toutefois qu'un aspect plus complexe est de statuer sur la technologie à privilégier, puisque ce domaine évolue rapidement et que les besoins futurs des clients sont inconnus à ce jour. C'est un élément qui avait d'ailleurs été identifié par 2C4 comme étant un risque à prendre en considération.

5.10.4.2 La tâche exige de la créativité

Un projet informatique, tel que celui-ci, nécessite de la créativité de la part des concepteurs techniques, puisqu'ils doivent résoudre les problèmes en y apportant des solutions réalisables, à des coûts abordables et dans des délais raisonnables. Dans ce projet particulier, les membres de l'équipe ont mentionné que la créativité était à un niveau *assez élevé*, puisqu'ils doivent concevoir des systèmes qui évolueront avec les besoins des clients.

5.10.5 Les conditions stables de l'organisation

5.10.5.1 Formation sur les habiletés de leadership

Un programme de formation sur les habiletés de leadership est offert aux patrons formels dans l'organisation, tels que 2PA, 2PR. Par ailleurs, 2DP a mentionné en entrevue qu'il était également invité à participer à ce programme, à cause du niveau de son poste, même s'il n'a pas formellement d'employés à sa charge. Toutefois, il n'avait toujours pas suivi cette formation au moment de la collecte de données.

5.10.5.2 Partage de l'influence valorisé

Selon des documents officiels de l'organisation, le style de gestion préconisé chez leurs gestionnaires est un style consultatif, visant à impliquer les employés par la consultation afin d'atteindre les résultats. L'organisation valorise le partage de l'influence et encourage ses gestionnaires à « solliciter diverses opinions afin d'arriver à des solutions gagnant-gagnant » par une communication axée sur la résolution de problèmes. Tel qu'observé lors des différentes réunions, le directeur de projet agit en cohérence avec cette politique, cherchant à concilier les différentes opinions exprimées afin de prendre la meilleure décision possible dans l'intérêt du projet.

5.10.5.3 Système de récompenses favorisant le partage d'influence

Il n'y a pas de programme de récompenses relié au leadership dans cette organisation, ni pour les directeurs de projet, ni pour les employés.

5.10.5.4 Support et coaching

Le directeur de projet est supporté par sa patronne et la haute direction dans le cadre de ce projet, ainsi que par 2PR qui fait également partie des patrons de l'organisation. Ils sont tous orientés pour faciliter la réalisation, pour réduire les obstacles au déroulement du projet. D'ailleurs, 2C1 le reconnaît :

2PR a énormément aidé à faciliter les choses. Il a aidé à avoir les bons éléments au bon moment. Il a adouci beaucoup au niveau des ressources ou du terrain. Quand il y a un enjeu pour n'importe laquelle des ressources, il s'implique et 2PR a une grande influence dans le département. Donc ça aide beaucoup à livrer, car dès le moment où il s'implique, il peut ouvrir beaucoup de portes très facilement.

Et c'est également ce que fait 2DP avec les membres de l'équipe. Par ailleurs, il n'y a toutefois pas de séances formelles de coaching offertes par l'organisation.

5.11 Les conditions dynamiques et favorables au développement du leadership partagé

5.11.1 Les conditions dynamiques individuelles

5.11.1.1 Acceptation de l'influence des pairs

La réunion de démarrage n'a pas permis d'observer un partage d'influence entre les coéquipiers, mais seulement entre 2DP et 2C1. Toutefois, cette volonté de partager d'influence entre les coéquipiers a été mesurée à des niveaux *élevés* (à T1 et T2) et *très élevés* (à T2), tel que discuté aux sections 5.5 et 5.7. Ainsi, les membres de cette équipe acceptent l'influence de leurs pairs.

5.11.2 Les conditions dynamiques d'équipe

5.11.2.1 Familiarité

La familiarité a été mesurée au début du projet (à T0) et les scores obtenus sont présentés sous forme de matrices aux tableaux Y.1 et Y.2. La familiarité initiale dans l'équipe est en moyenne à 1,1, ce qui signifie que les membres de l'équipe considèrent se connaître en moyenne *un peu* avant le début du projet. Le score le plus faible est associé à 2DP qui est un celui qui a été engagé le plus récemment, soit 6 mois auparavant, ce qui pourrait expliquer sa plus faible connaissance des membres de l'équipe à T0. Lors de la première entrevue, le directeur de projet confie : « Les personnes avec qui je travaille, je les connais peu. Et quelques personnes pas du tout, parce que ça ne fait pas si longtemps que je suis dans l'organisation ».

Par ailleurs, ceux qui ont affirmé connaître le plus leurs collègues à T0 sont 2C1 et 2C3, à un niveau situé entre *un peu* et *bien*. Sur les 15 dyades de l'équipe, il y a 9 accords, c'est-à-dire que les membres de la dyade évaluent de manière identique leur niveau de connaissance l'un de l'autre. Ainsi, il y a 6 désaccords à 1 degré d'écart. En cas de désaccord dans une dyade, les liens de connaissance ont été symétrisés par la moyenne des familiarités de cette dyade. Cette matrice symétrique, présentée à l'Annexe Y, a ensuite été utilisée pour dessiner des sociogrammes de familiarité à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002).

Le sociogramme de la figure 5.5 illustre les liens de familiarité *un peu* et *bien* (niveaux 1 et 2), ce qui représente les coéquipiers qui se connaissaient le plus au début du projet. À T0, 3 dyades étaient formées d'étrangers ne se connaissant *pas du tout* et elles impliquent toutes le directeur de projet (2DP-2C2, 2DP-2C3 et 2DP-2C4), tandis qu'aucune dyade de coéquipiers n'affirmait se connaître *très bien*.

Évidemment, la familiarité entre les collègues a augmenté pendant le déroulement du projet, puisqu'ils apprennent à se connaître de plus en plus, au fil de leur collaboration. Toutefois, elle n'a pas été mesurée à nouveau au cours de la collecte de données. Toutefois, ce ne sont pas tous les coéquipiers qui ont eu l'occasion de mieux se connaître au cours des premiers mois à cause de la nature de la tâche où ils travaillaient la plupart du temps chacun de leur côté. Après 12 semaines à T2, 2C4 mentionne : « Bien écoute, l'équipe, je ne sens pas qu'on est une équipe tant que ça, parce qu'il y a des joueurs que je ne connais pas ou que je ne vois jamais ».

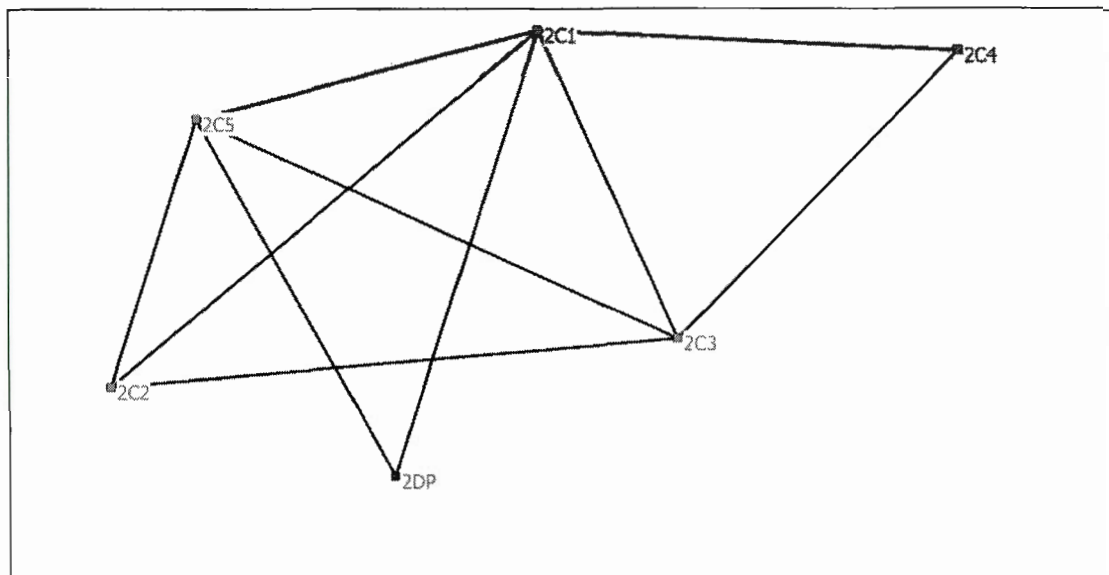


Figure 5.5 Équipe 2 - familiarité *un peu et bien*.

5.11.2.2 Activités de *team building*

Au cours de la collecte de données, aucune activité de *team building* n'a été tenue entre les membres de cette équipe, selon l'information recueillie.

5.11.2.3 Cohésion

La cohésion a été mesurée à la semaine 8 de la collecte de données (T1) et à la semaine 12 (T2) et les résultats détaillés sont présentés à l'Annexe Z. À T1, la cohésion orientée vers la tâche était la plus élevée des deux dimensions avec une valeur moyenne pour l'équipe de 6,9/9, contre 4,3/9 pour la cohésion sociale. Selon l'échelle à 9 points utilisée, le niveau 5/9 correspond à une valeur *neutre* de cohésion. Au moment de commencer le projet, les coéquipiers avaient déjà une connaissance importante de la tâche à réaliser. Ce phénomène pourrait expliquer le score plus élevé de cohésion orientée vers la tâche mesurée après 8 semaines de collaboration. L'indice d'accord interjuges est élevé à 0,93 pour la cohésion

orientée vers la tâche, tandis qu'il est très faible à 0,21 pour la cohésion sociale, soit bien en dessous de la valeur acceptable de 0,70. En effet, les réponses des coéquipiers sont parfois diamétralement opposées, avec par exemple une réponse à 1 pour un coéquipier, tandis que son collègue répond 9 pour le même item. À T2, la cohésion orientée vers la tâche a augmenté de 2,6 % pendant que la cohésion sociale a chuté de 11,3 %. Ainsi, les coéquipiers ont évalué en moyenne les items de la cohésion orientée vers la tâche à un niveau de 7,0/9, tandis qu'ils cotaient en moyenne la cohésion sociale à 3,8/9. L'indice d'accord interjuges est demeuré élevé pour la cohésion orientée vers la tâche à 0,90, tandis que les membres démontrent un indice d'accord plus acceptable de 0,59 pour la cohésion sociale. Ce dernier a en effet augmenté par rapport à la mesure précédente à T1, mais il demeure tout de même sous la valeur acceptable de 0,70. Ainsi, ils s'entendent plus qu'à T1 pour dire que la cohésion sociale est moins bonne à T2, en ayant encore de grandes différences dans leurs évaluations.

Tableau 5.9
Cohésion sociale de l'équipe 2 à T1 et T2

Coéquipier	Cohésion sociale Moyenne des items /9	Cohésion sociale Moyenne des items /9	Tendance
	T1	T2	T1 à T2
2C1	5,9	4,6	↓
2C2	2,7	4,9	↑
2C3	3,7	4,6	↑
2C4	3,4	1,0	↓
2C5	5,8	4,0	↓
ÉQUIPE	4,3	3,8	↓ (-11,3%)

Légende :

2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2

T1 : Temps 1, ce qui correspond à la semaine 8 du projet

T2 : Temps 2, ce qui correspond à la semaine 12 du projet

Tableau 5.10
Cohésion orientée vers la tâche de l'équipe 2 à T1 et T2

Coéquipier	Cohésion orientée vers la tâche Moyenne des items /9 T1	Cohésion orientée vers la tâche Moyenne des items /9 T2	Tendance T1 à T2
2C1	6,9	7,4	↑
2C2	7,1	7,7	↑
2C3	5,1	6,6	↑
2C4	7,9	7,4	↓
2C5	7,3	6,1	↓
ÉQUIPE	6,9	7,0	↑ (2,6%)

Légende :

2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2

T1 : Temps 1, ce qui correspond à la semaine 8 du projet

T2 : Temps 2, ce qui correspond à la semaine 12 du projet

Afin de pouvoir discuter des résultats individuels, les scores moyens de chaque coéquipier sont présentés aux tableaux 5.9 et 5.10. À T1, seuls 2 coéquipiers ont attribué des valeurs de cohésion sociale supérieures à la valeur *neutre* de 5, soit 2C1 (à 5,9) et 2C5 (à 5,8) (voir le tableau 5.9). À T2, tous les coéquipiers attribuent maintenant à la cohésion sociale des valeurs inférieures à la valeur *neutre* de 5. Cette dernière s'est détériorée à T2, à cause de l'évaluation à la baisse provenant des coéquipiers 2C1, 2C4 et 2C5. Bien que les raisons derrière les résultats de 2C1 soient inconnues, 2C5 a été peu impliqué dans les livrables au cours des premiers mois du projet, tandis que 2C4 est le seul à ne pas être localisé près de ses collègues. Ces raisons pourraient expliquer leur perception de cohésion sociale plus faible. Ce sont également eux qui ont perçu une baisse de la cohésion orientée vers la tâche, et ils sont d'ailleurs les seuls à avoir perçu une baisse de cette dimension à T2.

Pourtant, ces deux coéquipiers ont reporté les valeurs les plus élevées de cohésion orientée vers la tâche à T1 avec des moyennes d'items variant entre 7,9/9 et 7,3/9. Mais à T2, ce sont maintenant 2C2, 2C1 et 2C4 qui ont attribué les valeurs les plus élevées à la cohésion orientée vers la tâche avec des valeurs moyennes des items variant entre 7,7/9 et 7,4/9. En fait, ce sont 2C2 et 2C1 qui ont collaboré le plus étroitement lors de la préparation du premier

livrable entre T1 et T2. Ainsi, la cohésion orientée vers la tâche dans l'équipe a augmenté de 2,6 % à T2, car la valeur moyenne des items qui est passée de 6,9/9 à 7,0/9. Cette augmentation est due à la perception de 2C1, 2C2 et 2C3 dont les évaluations ont augmenté, tandis qu'elles ont diminué pour 2C4 et 2C5, tel que discuté précédemment.

5.11.2.4 Multiples échanges entre coéquipiers

La proximité des membres de l'équipe et l'interdépendance de leur tâche contribuent à favoriser un niveau d'échanges moyen entre eux. Selon les observations, les échanges entre coéquipiers ont augmenté au cours de la collecte de données, particulièrement au cours de la préparation du premier livrable entre T1 et T2. Bien entendu, le projet se poursuit après la fin de la collecte de données et les échanges entre eux également.

5.11.3 Les conditions dynamiques du projet

5.11.3.1 Interdépendance

L'observation en début de projet a permis de constater que l'interdépendance est bien présente entre les membres de cette équipe multidisciplinaire, principalement à cause du type de tâche à réaliser, soit le remplacement de systèmes informatiques désuets par une nouvelle infrastructure technologique. Cette interdépendance est également favorisée par la formation spécialisée de ces professionnels, qui sont complémentaires et doivent unir leurs efforts pour réaliser ce type de mandat.

L'interdépendance a été mesurée à deux reprises (T1 et T2) et les résultats détaillés sont présentés à l'Annexe AA. Cette mesure a été effectuée à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points (de *fortement en désaccord* à *fortement en accord*). Ainsi, une valeur de 3 correspondrait à un niveau *neutre* d'interdépendance. L'interdépendance des coéquipiers a pu

être agrégée au niveau de l'équipe, puisque les indices d'accord entre les répondants ($r_{wg(j)}$) étaient de 0,85 (à T1) et de 0,92 (à T2), donc supérieures à la référence de 0,70.

Après 8 semaines de collaboration au projet (à T1), l'interdépendance moyenne de l'équipe est de 3,1/5. À T2, le score total moyen de l'interdépendance de l'équipe est demeuré stable à 3,1/5. En fait, ils ont peu d'occasions d'unir leurs efforts au cours des 12 premières semaines, mise à part la préparation du premier livrable.

Pour discuter des résultats individuels, le tableau 5.11 présente les scores moyens d'interdépendance de chaque coéquipier. À T1, les coéquipiers qui ont attribué des valeurs les plus élevées à l'interdépendance de leur travail sont 2C4, 2C5 et 2C3, avec des valeurs variant entre 4,1/5 et 3,0/5. Ainsi, c'est le client interne qui a attribué la plus grande valeur à l'interdépendance dans ce projet.

Tableau 5.11
Interdépendance de l'équipe 2 à T1 et T2

Coéquipier	Interdépendance moyenne des items /5 T1	Interdépendance Moyenne des items /5 T2	Tendance T1 à T2
2C1	2,8	3,0	↑
2C2	2,3	3,1	↑
2C3	3,0	2,8	↓
2C4	4,1	3,7	↓
2C5	3,2	2,6	↓
ÉQUIPE	3,1	3,1	stable

Légende :

2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2

T1 : Temps 1, ce qui correspond à la semaine 8 du projet

T2 : Temps 2, ce qui correspond à la semaine 12 du projet

À T2, le client interne 2C4 attribue à l'interdépendance la valeur la plus élevée (à 3,7), suivi maintenant des 2 autres coéquipiers 2C2 et 2C1 avec des valeurs variant de 3,1/5 et 3,0/5 respectivement. Lors de la dernière entrevue à T2, 2C2 s'exprime ainsi à propos de ses attentes face à l'interdépendance qu'il y a entre les membres de l'équipe :

Bien c'est sûr que je m'attends à une bonne collaboration d'eux autres. Quand j'ai des questions, que j'aie des réponses assez rapidement. Moi j'ai toujours à cœur que pour faire avancer un dossier, il ne faut pas qu'il y ait des points en suspens trop longtemps. Fait que pour ça, on a besoin d'une bonne collaboration de tout le monde... Bien dans les prochaines semaines, je m'attends qu'on va avoir à collaborer un peu plus, puis à communiquer un peu plus là.

2C3 ajoute :

On fait un tout. Je vais comme tout le restant de l'équipe, je pense qu'ils vont faire pour que ça réussisse comme il faut. Chacun a sa partie... Moi, je vais faire ma partie technique. C'est clair, je vais le faire dans le meilleur de mes habiletés, dans le mieux que je peux pour respecter la cadence que le projet va prendre.

5.12 L'appréciation du travail accompli par l'équipe 2

Dans le questionnaire remis à T2, les coéquipiers, le directeur de projet, sa patronne et le représentant des clients ont évalué différents critères de succès du projet et ont également coté leur satisfaction sur différents thèmes rattachés au travail d'équipe sur une échelle de Likert à 5 points (de 1 = *très faible* à 5 = *très élevée*). Les résultats agrégés sont présentés à l'Annexe X. L'indice d'accord entre les répondants est de 0,98 pour ce questionnaire, soit supérieur à la valeur de référence de 0,70.

Ainsi, la quantité et la qualité de travail accompli après 3 mois, l'efficacité de l'équipe, la réponse du projet aux besoins du client et l'avancement par rapport à l'échéancier sont tous évalués comme étant *élevés* par les répondants, avec des niveaux moyens variant de 4,0/5 à 4,1/5. De plus, leurs relations interpersonnelles les satisfont à un niveau *élevé*. Par ailleurs, ils

évaluent entre *moyenne* et *élevée* leur satisfaction à propos de la collaboration, l'entraide et la communication au sein de l'équipe. Finalement, les répondants démontrent en moyenne une volonté *élevée* de poursuivre leur collaboration dans le cadre du projet (4,0/5).

Au même moment, lors des dernières entrevues individuelles de la collecte à T2, les membres de l'équipe mentionnent plusieurs éléments pour appuyer et compléter les résultats de ce questionnaire. Ces professionnels considèrent important de continuer d'apprendre et de se développer autant professionnellement que personnellement. En fait, ils mentionnent que leur apprentissage professionnel se poursuit avec ce projet, surtout en côtoyant ces collègues. 2C1 résume ainsi :

Professionnellement, oui, j'apprends. Pour les connaissances techniques, c'est sûr que j'en apprend sur d'autres systèmes informatiques. Sur les manières de faire de 2DP, c'est probablement celui où j'en apprend un petit peu plus et aussi de 2PR

Le directeur de projet poursuit : « Le fait d'apprendre des nouvelles affaires au niveau des systèmes informatiques, c'est quelque chose qui me plaît. Bien moi, ça a toujours été ça, c'est ma carrière là. Ça fait que moi j'aime ça, il y a un aspect technique ».

Finalement, ils concluent que ce projet est bien commencé et qu'il s'oriente vers un succès, bien qu'il soit un peu tôt pour se prononcer. En effet, le projet se terminera plus de 3 ans après la fin de la collecte de données. Le client interne 2C4 s'exprime : « Bien écoute, à date je suis satisfait parce que les échéanciers ont été raccourcis, puis on va pouvoir commencer plus tôt la livraison. Depuis le début, je suis satisfait de ça ». Le directeur de projet est également satisfait du travail accompli jusqu'à présent par l'équipe :

Oui, oui, je suis bien content du résultat parce qu'ils ont compris l'urgence, ils ont compris la problématique... C'est un succès. C'est un succès par rapport à notre objectif de pouvoir livrer le système. On a eu une participation qui était très correct, par rapport à l'appel d'offres. C'est facile de donner un blitz d'énergie, quand il y a une priorité qui est mise sur une courte période. Ça va bien.

La patronne de 2DP se prononce :

Bien je trouve que ça se déroule bien... Là, c'est 2C1 qui a beaucoup pris ça en charge, puis lui, il s'y connaît (ce système), fait qu'il n'est pas obligé d'intervenir avec tant de monde que ça. Fait que c'est ce qui a fait que ça a été pas mal plus rapide. Mais j'avoue que j'ai été surprise moi-même de la rapidité à laquelle s'est sorti (les documents d'appel d'offres). bien sûr

Enfin, le représentant des clients (2PR) ajoute :

Moi je suis très satisfait là. Puis ce projet-là, aussi complexe puis important qu'il soit, ce qu'on a fait, dans la phase où on est actuellement, on s'est vraiment reviré rapidement, puis on a fait vraiment un avancé très important. Parce que t'sais c'est sûr que si on garde un peu la même, on va dire, agilité qu'on a eue dans les premières étapes, si on peut faire le projet de la même façon, ça risque d'être un beau projet. Ça risque de bien se faire.

5.13 Les forces de l'équipe 2 et les pistes d'amélioration

Selon tous les répondants, la principale force de l'équipe est la grande compétence des spécialistes qui y travaillent. À T2, 2C4 se prononce sur leurs forces : « C'est la compétence des gens. On retrouve des gens qui sont compétents dans leur domaine particulier là. Ça, c'est important. Fait que je pense que ça serait la force d'avoir des compétences dans chacun des aspects pour mener à bien ce projet-là ». Puis, 2PR renchérit : « La qualité des intervenants qui sont impliqués dans le projet est assez élevé. Je ne suis pas sûr qu'on aurait pu faire aussi bien, puis aussi rapidement, avec n'importe quelle équipe de projet ». La patronne du directeur de projet ajoute : « On a vraiment des bons joueurs aux bonnes places là. Fait qu'on a les conditions gagnantes pour que ça arrive... Ouais, bien écoute, je trouve que c'est une équipe qui fonctionne très bien ». Le représentant des clients 2PR poursuit :

En fait, je pense que dans l'ensemble, les gens qui étaient dans cette équipe-là ont été capables de travailler sur les bonnes affaires. Parce qu'on peut s'enfarger dans un projet complexe comme ça. Mais t'sais dans le fond ce qu'il faut, c'est voir the big picture, puis les petits détails, on va y arriver à un moment donné. Mais là, on n'a pas le temps de se préoccuper de ça. Fait que je pense que ça, ça a été un élément qui était important et aussi l'engagement des gens dans le projet.

Lors des entretiens individuels, ils mentionnent toutefois quelques éléments qui pourraient être améliorés afin de faciliter la poursuite de leur collaboration. D'abord, ils soulignent l'importance de ne pas travailler en silo et de communiquer plus fréquemment puisqu'il est facile de s'éloigner d'une équipe particulière quand on est impliqué simultanément dans plusieurs équipes. De plus, l'aspect à améliorer le plus souvent mentionné est le manque de disponibilité des ressources, tel que le raconte le directeur de projet :

Bien les points à améliorer? Ça reste toujours le fait qu'il y a beaucoup de travaux qui se réalisent en parallèle, et qu'il faut tirer un peu sur les ressources... Ce serait quelque chose qu'il faudrait s'assurer d'améliorer là. Mais en ayant rencontré leur patron, bien j'ai pu au moins donner des priorités à ces ressources-là. Parce que la plupart du temps, les ressources sont laissées un peu à elles-mêmes par rapport à leurs priorités.

2C1 ajoute :

Il y a de l'alignement à faire à ce niveau-là au niveau départemental, de dire : « Bien on identifie les projets clés, puis dans les projets clés, on garantit les ressources ». Il y a une planification qui se fait, mais la planification ne va pas garantir qu'au moment où on a besoin des ressources, elles vont être là et disponibles.

Enfin, 2PR raconte : « Bien moi je pense que l'erreur fondamentale dans le fond, ce projet-là aurait dû commencer bien avant... Je ne sais pas qu'est-ce que je changerais, honnêtement... En tout cas, à date, je ne vois pas grand-chose ».

5.14 Le résumé des données de l'équipe 2

Les éléments suivants résument les caractéristiques majeures de l'équipe 2 et les principaux résultats tirés des analyses effectuées. Ils constituent un aide-mémoire du présent chapitre.

- **Projet** : technologies de l'information, 3 ans et 7 mois, début phase 1 : analyse et conception des systèmes informatiques requis
- **Complexité** : modérée
- **Défis** : disponibilité des ressources affectées au projet, 3 clients à satisfaire
- **Risques** : retard dans l'implantation des systèmes, choix des solutions technologiques, ressources spécialisées et rares (pas de remplaçant), risque que le projet soit interrompu avant la complétion de toutes les phases (certains besoins non rencontrés).
- **Collecte de données** : début phase 1, 12 semaines. T1 : semaine 8, T2 : semaine 12,
- 9 réunions observées, 2DP, 2PA, 2PR + 5 coéquipiers. Entrevues et questionnaires : Tous, sauf 2C5 (pas entrevue)
- **Équipe** : 2DP, 2PR + 5 coéquipiers (aucune femme), matriciel fort, 2 patrons : 2PA, 2PR. Tous colocalisés, sauf 2C4. Expérience moy : 20 ans dont 6 ans dans firme, 83 % universitaires, 35-44 ans : 50 %, 45-54 ans : 17 % et 55-64 : 33%, 27 % temps moyen au projet, 4 projets simultanés en moyenne.
- **Conditions favorables** : toutes présentes, sauf *récompenses reliées au leadership partagé* et *séances de coaching*
- **Style de leadership de 2DP** : Transactionnel : gestion par exception actif (75°), laissez-faire (55°) et efforts extraordinaires (55°).
- **Familiarité** : moyenne : 1.1 (*un peu*).
- **Partage influence individuelle** : oui. T1 et T2 =1,6 (*entre faible et moyen*). Plus influents à T2 : 2C1, 2DP et 2C3. Le trio formé de 2C1, 2DP et 2PR est reconnu par tous les coéquipiers (et par eux-mêmes) comme partageant le leadership dans l'équipe.

- **Partage influence groupale** : oui. $T2=2.2$ (*moyen*). Plus élevé que la mesure individuelle.
- **Partage influence par réseaux sociaux** : densité = 1,567 ($T1$ et $T2$). De $T1$ à $T2$, augmentation de la centralité (out) pour 2C1 seulement et (in) pour 2DP et 2C2 seulement
- **Partage des fonctions** : partagées par 4 groupes distincts : 1) 2PA et 2PR; 2) 2PA, 2PR et 2DP; 3) **trio** : 2DP, 2PR et 2C1 4) tous les membres de l'équipe.

Aucune fonction réservée à 2DP, seul 4 fonctions partagées entre tous : *structurer et planifier la tâche, réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe*.

- **Motifs d'influence** : interdépendance (4/5) et expertise technique (3/5)
- **Cohésion** : tâche : $T1=6,9/9$ et $T2=7,0/9$ (+2,6%), sociale : $4,3/9$ et $3,8/9$ (-11,3%)
- **Interdépendance** : $T1=3,1/5$ et $T2=3,1/5$. Plus interdépendants : 2C4, 2C2 et 2C1.
- **Appréciation du travail** : tous indices entre 3.4 et 4.1 (où 3 : *moyen* et 4 : *élevé*). Ils continuent d'apprendre et se développer.
- **Forces** : compétence des membres de l'équipe et leur engagement, priorisation des tâches
- **Pistes d'amélioration** : éviter de travailler en silo, communiquer plus fréquemment et augmenter la disponibilité des ressources.
- **Succès à ce jour** : objectifs rencontrés, livrables appréciés par client.
- **Mot le plus mentionné par les coéquipiers pour parler de leur équipe** : expertise
- **Préoccupation la plus évoquée par les coéquipiers** : la disponibilité des ressources

5.15 Les faits saillants de l'analyse de l'équipe 2

Le format assez formel de la réunion de démarrage n'a pas permis d'observer un partage d'influence entre les membres de l'équipe à $T0$, puisque le directeur de projet a été pratiquement le seul à prendre la parole au cours de la rencontre. En fait, il a partagé son

influence seulement avec l'ingénieur 2C1 avec qui il a commencé à travailler depuis quelques mois, dans la phase d'avant-projet. À T0, les membres de l'équipe se connaissent *un peu* en moyenne, puisque 4 membres sont à l'emploi de la firme depuis moins de 2 ans. Le directeur de projet a été embauché il y a 6 mois et c'est lui qui connaît le moins les coéquipiers à T0. Les membres sont tous des hommes, colocalisés sur le même étage, à l'exception du client 2C4 dont les bureaux sont dans un autre édifice. Tous les membres, y compris le directeur de projet, consacrent 25 % ou moins de leur temps au projet, sauf 2C1 qui travaille à 75 % sur ce projet. En moyenne, ils sont impliqués dans 4 projets simultanément, ce qui constitue d'ailleurs le principal défi de ce projet. En effet, ces experts sont très sollicités et peu disponibles, même si ce projet est inscrit à leur planification.

En plus du client interne 2C4, un membre de la direction (2PR) a été affecté au projet pour représenter les 3 départements pour qui le projet est réalisé. Peu défini à T0, son rôle inhabituel se précisera rapidement, car il prendra part au trio des membres les plus influents de l'équipe, composé de lui-même, du directeur de projet et de l'ingénieur 2C1. Évoluant dans une structure matricielle forte, le directeur de projet possède une certaine autonomie et une autorité modérée qu'il partage d'emblée avec ses deux collègues 2PR et 2C1. De manière naturelle, presque sans avoir eu besoin d'en discuter entre eux, ils se sont accaparés une partie des responsabilités du directeur de projet qui gère également deux autres projets. Après quelques semaines de collaboration, ils ont délimité leurs zones d'influence en fonction de leurs forces, leur expertise et leurs intérêts. Tous les membres de l'équipe ont rapidement compris que le projet était géré par un trio influent, responsables des aspects techniques et administratifs du projet. D'ailleurs, ce partage d'influence est compatible avec le style de leadership prédominant du directeur de projet qui démontre une forte dualité de leadership *actif-passif*, qu'il module en fonction du contexte et des besoins du projet.

Par ailleurs, les fonctions de leadership sont partagées à 4 niveaux dans cette équipe, soit entre les membres de la direction (seuls ou avec le directeur de projet), entre le trio influent composé de 2DP, 2PR et 2C1, et finalement entre l'ensemble des membres de l'équipe à différentes intensités. Dans cette équipe, aucune fonction n'est effectuée seulement par le

directeur de projet, puisque c'est le trio influent (2DP, 2PR et 2C1) qui dirige le projet et qui réalise la majorité des fonctions de leadership, même celles qui sont partagées entre tous les membres.

La mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant vient confirmer le partage entre les coéquipiers à T1. En effet, plusieurs membres désignent un ou plusieurs collègues qui exercent sur eux une influence *élevée*. De plus, l'influence groupale est au niveau *moyen*. Leurs principaux motifs d'influence sont l'interdépendance et l'expertise technique du collègue. À T2, l'influence moyenne dans l'équipe est demeurée stable. En fait, la hausse d'influence d'un seul membre (2C1) a été compensée par une perte d'influence chez certains ou par la stabilité de l'influence des autres. C'est 2C1 qui a pris la responsabilité de coordonner le travail des coéquipiers afin de réaliser le premier livrable du projet. Entre T1 et T2, la cohésion orientée vers la tâche a légèrement augmenté, pendant que la cohésion sociale a diminué de 11%, surtout à cause de l'évaluation des 2 membres les moins impliqués en ce début de projet. Par ailleurs, l'interdépendance est demeurée stable, tout comme le partage de l'influence individuelle. Dans cette équipe, la présence de toutes les conditions stables et dynamiques favorables a été constatée, à l'exception d'un *système de récompenses favorisant le partage de l'influence* et de *séances formelles de coaching*. Enfin, la principale force de l'équipe est la compétence technique des spécialistes qui y travaillent, tandis qu'ils ont mentionné pouvoir améliorer leur collaboration en évitant de travailler en silo et en communiquant plus fréquemment. Le projet est un succès à ce jour, autant selon le point de vue des clients, du patron que des membres de l'équipe.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE VI

L'ÉQUIPE 3

Le présent chapitre a pour objectif de présenter les résultats provenant de l'analyse des données recueillies auprès de l'équipe 3 en suivant le plan proposé au chapitre III (section 3.4.6).

6.1 Le projet 3

6.1.1 Description

Le projet de l'équipe 3 est un projet de type *ingénierie et construction* avec pour objectif de concevoir et construire une infrastructure urbaine majeure. Il comporte 4 grandes phases s'échelonnant sur une dizaine d'années. Au moment de la collecte de données, les deux premières phases étaient déjà complétées, soit les phases d'études d'avant-projet et de définition du projet. La collecte de données a débuté avec la réunion de démarrage de la phase 3 et s'est échelonnée sur 11 semaines. La phase 3 consiste à effectuer la conception des plans et devis, ainsi que toute la planification détaillée de la réalisation des travaux (appel d'offres, approvisionnement, construction). Tel que décrit au tableau 6.1, cette phase s'échelonne sur environ 18 mois, de mars 2014 à septembre 2015. La moitié des membres de l'équipe ont été impliqués dans une des phases précédentes à différents niveaux et cet aspect a été considéré par la mesure de la familiarité à T0.

Tableau 6.1
Caractéristiques du projet 3 et son échéancier

Projet	Nouvelle infrastructure urbaine
Type	Conception plans et devis / construction
Début projet	novembre 2010
Fin	2021
Durée	plus de 10 ans
Phase 3:	Conception des plans et devis/planification des travaux
durée:	17 mars 2014 à septembre 2015
Début collecte données	18-mars-14
Fin collecte	29-mai-14
Collecte	11 semaines

Les coéquipiers sont affectés au projet pour toute la durée de la phase 3 et certains d'entre eux demeureront également mobilisés pour la réalisation des travaux (phase 4), tandis que les autres retourneront à leur département d'origine en fonction des besoins. La valeur monétaire du projet n'est pas connue au moment de la collecte de données, mais elle se compte en centaines de millions de dollars. Pour la suite du texte, la phase ne sera plus spécifiée afin de faire référence uniquement au *projet 3*.

6.1.2 Les défis

Lors de la première entrevue, les coéquipiers ont mentionné que la difficulté de mobiliser des ressources externes au projet constituait un défi important. En effet, dans les phases précédentes, ils ont constaté qu'il peut s'avérer difficile d'obtenir l'expertise ponctuelle de ressources externes à l'équipe au moment requis. Ils craignent le manque de disponibilité de ces experts affectés ailleurs dans l'organisation, puisqu'ils ont d'autres priorités qui ne sont pas liées à leur projet.

Les membres de l'équipe ont également mentionné l'aspect politique de ce projet d'infrastructure urbaine dont la visibilité ajoute une pression supplémentaire sur eux. Dans ce contexte, le directeur de projet doit également demeurer en communication avec plusieurs intervenants (client, experts dans l'organisation, haute direction, autres firmes impliquées), ce qui constitue un défi pour lui. De plus, les membres de l'équipe ont mentionné que l'évaluation des coûts du projet à ce stade-ci de son avancement constituait un défi, puisque plusieurs éléments importants de la conception ne sont toujours pas finalisés. À ce propos, le chef de l'exploitation 3C2 raconte :

Un défi à relever? (silence). Bonne question, j'essaie de voir. C'est sûr que de livrer le projet en arrivant dans les coûts, avec plus ou moins 20%, c'est un défi en soi. Ça veut dire qu'il va falloir être quand même assez précis dans nos besoins pour arriver à ça. Je pense que c'est un des plus gros défis.

6.1.3 Les risques

À la première entrevue, les membres de l'équipe ont été interrogés au sujet des principaux risques et sources d'incertitudes. Pour ce type de projet, le chef de l'ingénierie 3C1 mentionne qu'une gestion des risques formelle est effectuée et que cette démarche est rassurante :

Je trouve assez intéressante l'approche, car le projet est suivi avec une méthode de gestion des risques où ça nous permet d'intercepter, de faire le tour, avec un genre de «brainstorming», pour faire le tour de la patinoire.... On peut voir le niveau de tel risque et on sait à quel moment il est intéressant de le traiter. Et c'est un projet où tu veux éviter que les risques arrivent (petits rires).

La plupart des membres ont mentionné que le principal risque se situe au niveau de la conception du projet, puisqu'ils ont décidé d'opter pour des technologies d'avant-garde, modifiant les équipements généralement rencontrés dans l'organisation. Cette volonté d'utiliser les dernières innovations génère des risques et l'ingénieur 3C6 résume ainsi la situation :

Un des énormes risques, c'est le changement, afin qu'il soit accepté par tout le monde ou à peu près... Parce qu'on n'est plus dans nos pantoufles, on va prendre techniquement un risque et il y a des risques afin de réaliser le projet comme il faut... Et pour que tout le monde soit satisfait, ça va être une autre paire de manche, dans les échéanciers, les délais et les coûts, comme d'habitude.

Toutefois, le directeur de projet est confiant : « J'ai une bonne équipe qui sait où elle s'en va. Les ingénieurs principaux sont bien qualifiés, sont au courant des nouvelles technologies et connaissent bien leur travail. Je pense qu'on minimise les risques avec ça, avec cette équipe ».

6.2 La collecte de données de l'équipe 3

La collecte de données s'est déroulée sur 11 semaines, débutant avec la réunion de démarrage. La figure suivante indique les dates de début et de fin de la collecte de données, les semaines où ont eu lieu les 3 vagues de cueillette (T0, T1 et T2), ainsi que les réunions observées. La notation suivante sera employée dans le texte afin de désigner les membres de l'équipe: **3DP : directeur de projet de l'équipe 3** et **3Cx : Coéquipier numéro x de l'équipe 3**.

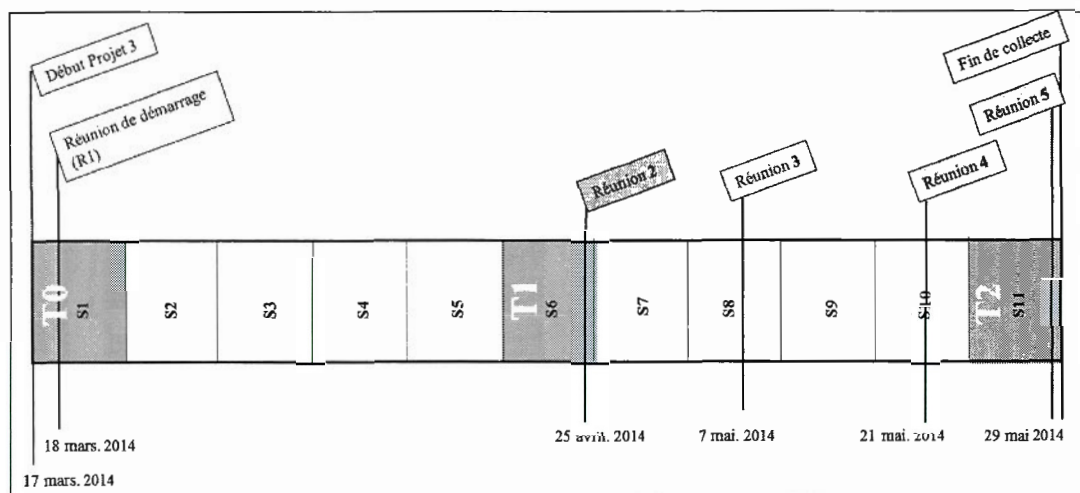


Figure 6.1 Déroulement du projet 3 pendant la collecte de données.

Au moment de la collecte de données, l'équipe 3 est formée de 14 coéquipiers (3C1 à 3C14) et d'un directeur de projet (3DP). En fonction des besoins, certains autres professionnels sont appelés à travailler ponctuellement au projet, mais ils ne font pas partie de cette étude. De plus, quelques nouveaux employés viendront se joindre à l'équipe 3 à partir de la semaine 8, mais ils ne font pas partie non plus de la collecte de données. Afin d'optimiser la gestion du temps et des coûts, il a été convenu avec le directeur de projet que tous les coéquipiers (3C1 à 3C14) répondraient aux questionnaires à T0, T1 et T2, mais que seulement 6 d'entre eux (3C1 à 3C6) seraient rencontrés en entrevues individuelles. Les membres désirant participer ont été appelés à se manifester et c'est ainsi que 6 membres ont été déterminés parmi les coéquipiers. Ces répondants ont des rôles variés au sein de l'équipe et ils occupent différents niveaux hiérarchiques, ce qui permet de dresser un portrait d'ensemble avec différents points de vue. Les autres membres de l'équipe ont été rencontrés lors des réunions, ce qui a permis d'entrer en contact avec eux et de pouvoir observer leurs interactions. Quant au directeur de projet, il a été interviewé à 5 reprises afin de brosser un portrait plus détaillé du déroulement du projet. Malheureusement, le patron du directeur de projet n'a pas été disponible pour participer à cette recherche, malgré quelques tentatives pour le rejoindre.

Tableau 6.2
Réunions de l'équipe 3

Réunions	Période	Semaine	Date	Durée (minutes)
1: démarrage	T0	1	18-03-2014	100
2	T1	6	25-04-2014	109
3	-	8	7-05-2013	60
4	-	10	21-05-2014	126
5	T2	11	29-05-2014	74

Légende :

T0 : Temps 0, correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 6 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 11 du projet

Le tableau 6.2 résume l'information pertinente relative aux 5 réunions de l'équipe observées et enregistrées. À ces réunions (durée totale de 8 heures), s'ajoutent à la collecte de données 22 entrevues individuelles (durée totale de 14 heures), ainsi que 44 questionnaires remplis par les participants, dont les détails sont fournis à l'Annexe BB.

6.3 Les caractéristiques de l'équipe 3

Pour réaliser ce projet échelonné sur plusieurs années, la structure organisationnelle de l'équipe 3 est de type *organisation par projets* (Project Management Institute, 2013, p. 25). Les employés, bien que rattachés à des départements distincts, sont relocalisés dans des locaux réservés à ce projet. Pendant cette période, le directeur de projet (3DP) devient leur patron formel, responsable de déterminer leurs objectifs, de les former et les évaluer. À la fin du projet, les coéquipiers retournent à leurs départements respectifs où ils seront appelés à travailler à d'autres projets selon les besoins. Le directeur de projet dispose d'une grande autonomie et d'une autorité importante. Au moment opportun, il fait appel à ses collègues dans l'organisation afin qu'ils lui fournissent des services de soutien ou des ressources. Il a la responsabilité de gérer le budget, l'échéancier, la qualité et le contenu du projet, ainsi que le

personnel. Il a déterminé l'organigramme du projet, est responsable du plan de ressources, ainsi que du choix et de l'embauche des employés affectés à son projet. De plus, il est le responsable ultime des décisions concernant le projet, il donne l'orientation, distribue l'information, dirige le travail des coéquipiers et effectue la coordination avec les équipes externes au projet. Le directeur s'assure également que le projet répond aux besoins du client en communiquant avec ce dernier tout au long de sa réalisation.

L'organigramme suivant résume les principaux rôles des membres de l'équipe actifs au projet au moment où débute la collecte de données à T0. Ceux qui ont été rencontrés en entrevues individuelles sont indiqués en bleu à la figure 6.2.

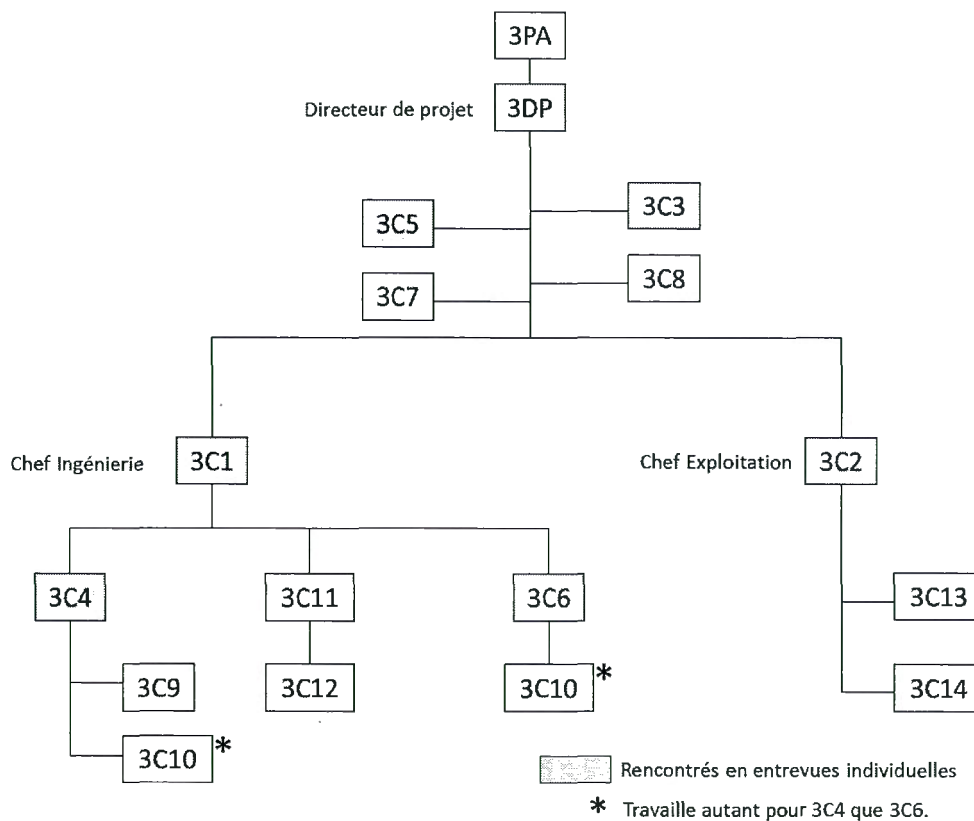


Figure 6.2 Organigramme simplifié de l'équipe 3 à T0.

Outre le directeur de projet, 2 autres membres jouent un rôle de patron au sein de l'équipe, soit les deux chefs de division 3C1 et 3C2, respectivement chefs de l'ingénierie et de l'exploitation dans l'équipe. Ils gèrent les employés indiqués à l'organigramme. Cette équipe compte également 2 coordonnateurs (3C3 et 3C8), une adjointe (3C5) et un planificateur (3C7) qui relèvent directement du directeur de projet. Au sein de l'équipe, 3 ingénieurs principaux (3C4, 3C6 et 3C11) jouent également un rôle de supervision sur les ressources indiquées à l'organigramme.

Le tableau 6.3 illustre les principales données sociodémographiques des membres de cette équipe.

Tableau 6.3
Données sociodémographiques de l'équipe 3

Répondant	Sexe (M / F)	Âge (groupe)	Formation	Discipline	Expérience (années)	Ancienneté poste (années)	Ancienneté firme (années)	Temps consacré au projet (%)	Nb de projets simultanés (nb)
3DP	M	45-54	ingénieur	génie mécanique	23	8	19	50	4
3C1	M	35-44	ingénieur	génie mécanique	20	5	18	100	1
3C2	M	45-54	administration	gestion / GOP	23	5	21	50	2
3C3	F	45-54	ingénieur	génie industriel	25	5	19	75	2
3C4	M	35-44	ingénieur	génie mécanique	14,5	2,5	7	88	2
3C5	F	25-34	DEP	secrétariat	6	3	3	75	4
3C6	M	35-44	ingénieur	génie informatique	12,5	2	5	100	1
3C7	M	45-54	ingénieur	génie civil	22	3	11,5	12,5	4
3C8	M	45-54	ingénieur	génie électrique	22	1	1	100	1
3C9	M	25-34	ingénieur	génie mécanique	6	3	3	100	1
3C10	M	35-44	DEP	dessin industriel	13	3,5	3,5	50	4
3C11	M	35-44	ingénieur	génie électrique	7,5	0,3	0,3	100	1
3C12	M	35-44	ingénieur	génie électrique	13,5	1	4	75	3
3C13	M	45-54	collégiale	sciences humaines	26,5	2	22	95	2
3C14	M	35-44	urbanisme	urbanisme / génie civil	1,5	0,3	1,5	100	1
Moyenne					16	3,0	9,3	78,0	2
Écart-type					8,0	2,1	8,2	26,7	1,3

Légende:

3DP : directeur de projet de l'équipe 3

3C1 à 3C14 : les coéquipiers 1 à 14 de l'équipe 3

À T0, l'équipe 3 est formée de 15 membres, dont 86,7 % sont des hommes et 13,3 % des femmes (3C3 et 3C5). Tous les membres sont localisés dans le même édifice et sur le même étage, près les uns des autres. Parmi eux, 13,3 % sont dans le groupe d'âge des 25 à 34 ans, 46,7 % font partie du groupe des 35 à 44 ans, tandis que les autres (40,0 %) ont entre 45 et 54 ans. Les deux plus jeunes coéquipiers sont 3C5 et 3C9. Quant à leur formation, 13,3 % possèdent un diplôme d'études secondaires, 6,7 % ont poursuivi leurs études au collégial, 66,7 % ont terminé un diplôme universitaire de baccalauréat et 13,3 % ont obtenu un diplôme de maîtrise.

L'équipe est multidisciplinaire avec 10 spécialisations et 13 rôles différents représentés. Ils sont considérés comme des travailleurs du savoir, étant des experts dans leur domaine, très spécialisés, interdépendants et complémentaires. Le nombre d'années d'expérience moyen des coéquipiers est de 16 ans. Ils sont employés de la firme depuis 9,3 années en moyenne et ils ont en moyenne 3 années d'ancienneté dans leur poste actuel qui peut avoir débuté avant leur arrivée au sein de ce projet. Ces membres réalisent en moyenne 2 projets simultanément qui sont tous sous la responsabilité du même directeur de projet (3DP). Ils consacrent en moyenne 78 % de leur temps au projet à l'étude. Le directeur de projet fait partie du groupe des 45 à 54 ans, il possède un diplôme universitaire, plus de 23 ans d'expérience, dont 19 à l'emploi de la firme et 8 années dans le poste actuel. Il consacre 50 % de son temps au projet à l'étude, dirigeant 4 projets simultanément qui sont tous réalisés par les membres de cette équipe.

6.4 Le déroulement du projet 3

La présente section présente les faits saillants survenus au cours de la collecte de données, selon les informations recueillies par les participants lors des entretiens individuels ou lors de l'observation des réunions. Le tableau de l'Annexe CC résume les principaux événements marquants survenus au cours de la collecte de données.

6.4.1 Semaine 1 : réunion de démarrage

La réunion de démarrage du projet a lieu le 17 mars 2014, ce qui donne le coup d'envoi à la collecte de données (T0). Cette réunion a pour objectif de présenter les contraintes et enjeux du projet, les défis particuliers et d'expliquer les besoins du client aux membres de l'équipe. Le directeur est pratiquement le seul à prendre la parole au cours de la rencontre, par une présentation très formelle, bien préparée et dont les informations principales sont affichées à l'écran. L'ambiance est agréable, il y a quelques blagues de temps en temps, mais rapidement le directeur retrouve le fil de la rencontre et poursuit sa présentation. Il présente l'échéancier, le contenu des livrables et l'envergure du projet, car plusieurs membres de l'équipe n'étaient pas impliqués dans les phases précédentes. Les coéquipiers sont silencieux, attentifs et ils écoutent respectueusement le directeur de projet. À part lui, très peu de membres prennent la parole, sauf le chef de l'ingénierie 3C1 et la coordonnatrice 3C3 qui complètent parfois ce qu'il dit par des éléments additionnels. Certains prennent des notes et d'autres posent des questions, surtout lorsqu'ils y sont invités par le directeur après chaque sujet à l'ordre du jour. Le directeur profite également de l'occasion pour féliciter les membres de l'équipe au nom du client, car ce dernier a fait l'éloge des livrables précédents. Le directeur de projet se dit très heureux de retourner ces félicitations à son équipe pour les remercier de leur bon travail. C'est au cours de cette semaine et de la suivante qu'ont lieu toutes les entrevues individuelles de début de projet avec les membres de l'équipe.

6.4.2 Semaines 2 à 5 : organisation du travail

Le directeur de projet est rencontré en entrevue individuelle à la semaine 4. Il décrit le déroulement des premières semaines du projet où ils effectuent la planification du travail des prochains mois, des besoins en ressources et l'arrivée d'employés additionnels. Ce premier mois permet d'organiser le travail entre les coéquipiers afin de respecter les échéanciers des différents livrables qui sont principalement des rapports d'études. La veille de l'entrevue, le directeur a convoqué une rencontre avec les deux chefs de division (3C1 et 3C2) et les deux

coordonnateurs (3C3 et 3C8) afin de planifier le travail et les responsabilités des membres de l'équipe. Cette réunion n'a pas pu être observée à cause d'un conflit d'horaire.

En entrevue, le directeur raconte que cette rencontre a permis de déterminer des responsables pour chacun des livrables à compléter à court terme, ce qui l'a rassuré: « Il y a tellement de livrables de front que l'équipe ne sait plus où donner de la tête exactement. Donc on a fait comme un genre de priorisation éclair en disant : « Toi ta priorité pour le moment, c'est celle-là en premier, en deuxième, etc. ». C'est ainsi que le directeur, les chefs de division et les coordonnateurs ont déterminé ensemble les priorités de tous les membres de l'équipe en préparant un plan de travail qui permettra de respecter les dates de remise des livrables.

6.4.3 Semaines 6: T1 et réunion 2

Les rencontres individuelles à T1 ont été majoritairement réalisées au cours de la semaine 6. Et c'est également à ce moment qu'a eu lieu la réunion 2. Le directeur a planifié cette rencontre de sorte que chaque responsable d'un livrable dispose de 5 minutes pour présenter son mandat et son échéancier à toute l'équipe, ainsi que le support dont il a besoin de la part de ses coéquipiers pour réaliser sa tâche. Le directeur de projet explique le but de cette réunion :

Mon objectif, c'est de sensibiliser mon équipe aux livrables qui s'en viennent, au respect des échéances. Car des fois, quand on est plongé dans un livrable, on n'a pas une vue d'ensemble. Puis je pense que mon équipe ne l'a pas actuellement cette vue-là : ce qu'il y a à livrer et le support que chacun doit donner pour que son collègue puisse arriver à sortir son travail à temps.

Le directeur veut provoquer une prise de conscience chez les membres de l'équipe, afin que chacun réalise à quel point ils sont interdépendants et qu'ils doivent s'entraider pour réussir :

L'objectif là-dedans, c'est de mettre tout le monde au même niveau... Lorsqu'un de ses pairs va venir l'interroger sur une question, chacun va être conscient que s'il ne répond pas à sa question tout de suite, bien il peut compromettre les livrables de l'autre.

La rencontre se déroule dans une ambiance joyeuse et professionnelle, où tous les participants demeurent attentifs à celui qui parle tout en poussant quelques blagues de temps en temps. En introduction, le directeur présente l'objectif de la rencontre, les échéanciers et il annonce que de nouveaux coéquipiers vont bientôt se joindre à l'équipe. Il présente également quelques modifications demandées par le client. Puis, la parole est cédée aux responsables des 14 livrables à réaliser au cours des prochains mois. Ces derniers essaient de respecter le temps alloué par 3DP (5 minutes), mais c'est un exercice difficile. Le directeur intervient de temps en temps pendant les présentations pour insister sur des éléments ou pour compléter l'information. Il répond parfois aux questions à la place du présentateur. À l'occasion, le chef de l'ingénierie 3C1 intervient pour ajouter des détails. Le directeur dirige la rencontre en introduisant chacun des présentateurs à tour de rôle.

À la fin de la rencontre, 3DP fait un résumé des principaux enjeux pour faire prendre conscience à tous des délais serrés et de l'importance du travail à réaliser conjointement. Avant de terminer, il demande une rétroaction sur la formule de la rencontre, à quoi les membres répondent que c'était intéressant d'en apprendre un peu plus sur le travail de leurs collègues, car ils ne sont pas impliqués dans tous les livrables. Par cette conscientisation de l'importance de l'apport de chacun, le directeur souhaite favoriser une étroite collaboration entre les coéquipiers. Ces derniers lui répondent que l'exercice aidera à intégrer les nouveaux membres de l'équipe et leur permettra de mieux collaborer entre eux. Ces propos viennent ainsi confirmer au directeur de projet que cette réunion, qu'il a planifiée comme une activité de *team building*, a atteint son principal objectif.

6.4.4 Semaine 8 : réunion 3

Au cours de la semaine 8, 5 nouveaux employés sont embauchés pour travailler au projet. Puisqu'ils se joignent à l'équipe vers la fin de la collecte de données, ils ne feront pas partie directement de l'étude. Ils ont toutefois accepté que les réunions de l'équipe auxquelles ils participent soient observées et enregistrées. Ils feront ainsi partie de la collecte de données s'ils sont présents aux prochaines rencontres.

La réunion 3 est convoquée par le chef de l'ingénierie 3C1 afin de présenter ces 5 nouveaux employés aux membres de l'équipe et leur expliquer le projet. Durant la première partie de la rencontre, tous les membres de l'équipe se présentent rapidement à tour de rôle aux nouveaux coéquipiers de manière informelle et détendue. Puis, ils quittent la rencontre pour la deuxième partie, où 3C1 présente le projet aux nouveaux employés. Il résume les phases précédentes, le contenu du projet, les besoins, les enjeux et les livrables sur lesquels ils travailleront avec leurs collègues. C'est une présentation formelle, très technique, où 3C1 décrit les éléments essentiels à comprendre afin de s'intégrer à l'équipe. Les nouveaux coéquipiers sont attentifs, ils posent très peu de questions et écoutent ce flot d'information présenté par 3C1.

6.4.5 Semaines 9 : 4^e entrevue avec 3DP

À la suite de l'embauche des nouveaux employés, le directeur a été rencontré en entrevue individuelle où il raconte que l'équipe poursuit la planification du projet et l'organisation du travail :

Tout le monde est en train de se préparer, les nouveaux ont pris connaissance de leurs dossiers. 3C1, du côté de l'équipe d'ingénierie, a bien expliqué les enjeux, présenté la tâche à accomplir. On est à finaliser le choix des dernières ressources qui vont entrer dans quelques semaines et on a un petit peu changé notre plan de ressources... On s'est arrangé en fin de compte pour avoir une équipe qui va nous permettre d'arriver à nos fins avec les compétences qui étaient disponibles.

L'équipe travaille aux plans et devis sommaires afin de pouvoir effectuer une évaluation budgétaire du projet avec une estimation à 20 % de précision.

6.4.6 Semaine 10 : réunion 4

La réunion 4 réunit le directeur, les deux chefs de division (3C1 et 3C2) et 2 autres employés qui ne font pas partie de l'équipe de projet, mais qui viennent les supporter ponctuellement. Ces experts ne font pas partie de la collecte de données, mais ils acceptent l'observation et l'enregistrement de la réunion. L'objectif de la rencontre est de recueillir les commentaires de 3DP, 3C1 et 3C2 sur le rapport préparé par ces experts, avant de le soumettre au client. Dès le début, le directeur rappelle le but de la rencontre et propose une manière de procéder afin de passer en revue l'ensemble du document le plus efficacement et rapidement possible. Au cours de la réunion, ce sont surtout 3DP et 3C1 qui font des commentaires aux experts. Les participants à la rencontre argumentent, discutent et cherchent ensemble des solutions pour améliorer le livrable. Le directeur prend le contrôle de la rencontre, en rappelant à l'ordre les participants quand les explications s'étirent trop à son point de vue. C'est une discussion très technique entre experts, où ils font à tour de rôle des recommandations afin d'améliorer les solutions proposées au client.

6.4.7 Semaine 11 : T2, réunion 5 et fin de la collecte de données

La réunion 5 réunit une douzaine de membres de l'équipe, incluant de nouveaux employés embauchés à la semaine 8. Elle a été convoquée par le coordonnateur 3C8 qui fait appel à ses collègues pour préparer des documents d'appel d'offres auprès de fournisseurs potentiels. Le chef de l'ingénierie 3C1 est présent, tandis que le directeur de projet et le chef de l'exploitation 3C2 n'y sont pas. C'est 3C8 qui présente le but de la rencontre, les enjeux, les besoins et les solutions techniques provisoires pour lesquelles il demande l'avis de ses collègues. C'est une discussion très technique entre experts, où ils cherchent ensemble des solutions pour améliorer le processus d'appel d'offres. 3C1 intervient parfois pour ajouter des

éléments techniques ou des compléments d'information ou pour demander l'avis des coéquipiers lorsqu'ils ne se prononcent pas. Par contre, c'est 3C8 qui dirige la rencontre, insistant sur les éléments pour lesquels il a besoin de l'avis de ses collègues experts. À la suite de cette réunion, la collecte de données se termine par la troisième série d'entrevues individuelles auprès des 7 membres de l'équipe rencontrés également à T0 et T1.

6.5 Le partage de l'influence au niveau individuel dans l'équipe 3

6.5.1 Le partage de l'influence au niveau individuel à T0

Le format très formel de la réunion de démarrage n'a pas permis d'observer un partage d'influence entre les membres de l'équipe à T0. Selon les observations effectuées, le directeur de projet a été pratiquement le seul à prendre la parole au cours de la rencontre, à l'exception de quelques interventions ponctuelles du chef de l'ingénierie 3C1 et de la coordonnatrice 3C3 pour ajouter des éléments d'information. Au cours de cette réunion, l'influence est demeurée concentrée autour du directeur de projet.

6.5.2 Le partage de l'influence au niveau individuel à T1 et T2

Dans un questionnaire remis à T1 et T2, chaque membre de l'équipe s'est prononcé sur l'influence individuelle qu'exercent ses coéquipiers sur lui-même (mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant), incluant le directeur de projet. Les deux matrices suivantes (tableaux 6.4 et 6.5) résument le niveau d'influence exercée par chacun des membres de l'équipe d'*aucune influence* (0) à *très élevée* (4), aux deux temps de mesure (T1 et T2). Chaque ligne représente l'influence exercée par chacun des coéquipiers sur l'évaluateur, tel qu'il la perçoit. Ainsi, la colonne de droite est la moyenne de toutes ces influences individuelles exercées sur l'évaluateur. Par exemple, la première ligne présente les réponses du directeur de projet qui évalue l'influence exercée par chacun des coéquipiers sur lui-

même. Par ailleurs, le niveau moyen d'influence du directeur, tel qu'évalué par les coéquipiers, est calculé au bas de la colonne identifiée 3DP.

Au tableau 6.4, le directeur reconnaît une influence moyenne des coéquipiers de 1,9 (*moyen*), tandis que les coéquipiers perçoivent en moyenne le niveau d'influence du directeur à 3,4 (*entre élevé et très élevé*). Au niveau de l'équipe, l'analyse de cette matrice révèle que l'influence est partagée entre les coéquipiers et ce, dès T1, soit après 6 semaines de collaboration dans le cadre du projet. En effet, chacun des membres désigne un ou plusieurs collègues, incluant le directeur de projet, qui exercent une influence *élevée* ou *très élevée* sur eux-mêmes.

Tableau 6.4

Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 3 à T1 – Données brutes

Matrice d'influence - T1														Influence moyenne Équipe	
0: aucune, 1: faible, 2: moyenne, 3: élevée, 4: très élevée															
Evaluateurs	3DP	3C1	3C2	3C3	3C4	3C5	3C6	3C7	3C8	3C9	3C10	3C11	3C12	3C13	
3DP	-	4	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1,9
3C1	4	-	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3,0
3C2	3	2	-	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	2	1,5
3C3	4	3	2	-	3	2	3	1	2	1	0	0	0	1	1,7
3C4	3	4	2	1	-	0	2	0	2	3	1	2	1	1	1,6
3C5	3	3	2	3	2	-	2	1	2	1	0	0	0	1	1,5
3C6	3	3	1	2	1	2	-	0	1	1	0	0	0	1	1,1
3C7	3	1	1	1	1	1	0	-	1	0	0	0	0	0	0,6
3C8	4	4	2	2	3	2	2	1	-	2	1	2	1	1	2,0
3C9	3	3	2	2	4	2	3	1	2	-	4	3	2	2	2,5
3C10	3	4	1	2	2	1	1	0	0	2	-	1	2	1	1,5
3C11	4	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	-	2	1	1,6
3C12	3	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	-	1	1,6
3C13	4	3	4	2	1	0	1	0	2	1	1	1	1	-	1,6
Moyenne	3,4	3,2	2,0	1,9	2,1	1,3	1,8	1,0	1,8	1,4	1,0	1,3	1,0	1,2	1,7
σ															0,6

Légende:

3DP : directeur de projet de l'équipe 3

3C1 à 3C13 : les coéquipiers 1 à 13 de l'équipe 3

note: 3C14 n'est pas inclus, car il était absent de la collecte de données à T2

Tableau 6.5
Matrice d'influence individuelle dans l'équipe 3 à T2 – Données brutes

Matrice d'influence - T2															Influence moyenne Équipe
0: aucune, 1: faible, 2: moyenne, 3: élevée, 4: très élevée															
Evaluateurs	3DP	3C1	3C2	3C3	3C4	3C5	3C6	3C7	3C8	3C9	3C10	3C11	3C12	3C13	
3DP	-	4	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	2,1
3C1	4	-	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3,4
3C2	3	3	-	3	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1,9
3C3	4	3	3	-	3	2	3	2	2	2	0	0	1	1	2,1
3C4	3	4	2	2	-	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2,1
3C5	4	4	4	4	3	-	3	2	4	2	1	2	2	2	2,8
3C6	4	3	1	2	2	2	-	0	1	2	0	2	1	1	1,6
3C7	4	2	2	2	0	1	0	-	1	0	0	0	0	0	0,9
3C8	4	4	3	4	3	2	3	2	-	2	2	3	3	2	2,8
3C9	4	4	3	2	4	1	2	1	2	-	2	1	1	2	2,2
3C10	4	4	1	1	3	2	2	1	1	3	-	2	2	2	2,1
3C11	4	4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	-	1	1	1,6
3C12	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	-	2	2,7
3C13	4	3	4	2	1	0	1	0	2	1	0	1	1	-	1,5
Moyenne	3,8	3,5	2,6	2,5	2,4	1,5	2,2	1,5	2,2	1,9	1,2	1,7	1,4	1,6	2,1
σ															0,7

Légende:

3DP : directeur de projet de l'équipe 3

3C1 à 3C13 : les coéquipiers 1 à 13 de l'équipe 3

note: 3C14 n'est pas inclus, car il était absent de la collecte de données à T2

À T1, l'influence moyenne entre tous les coéquipiers est de 1,7 (*entre faible et moyen*), tel que présenté au tableau 6.4. Les réponses inscrites aux lignes du tableau rapportent que 3C1 est celui qui cote l'influence moyenne de ses coéquipiers la plus élevée à 3,0, suivi de 3C9, 3C8 et 3DP avec des valeurs oscillant entre 2,5 et 1,9. Les autres coéquipiers ont rapporté un niveau moyen d'influence de leurs collègues plus faibles, variant entre 1,7 et 0,6. Les réponses inscrites au bas des colonnes démontrent que l'influence du directeur est perçue comme étant la plus importante (à 3,4 en moyenne), suivie de près par 3C1 (à 3,2 en moyenne). Ainsi, le directeur et le chef de l'ingénierie 3C1 sont considérés comme étant les membres les plus influents de l'équipe et ce sont également les patrons formels de la majorité

des coéquipiers. Ils sont suivis par 3C4, 3C2, 3C3 et 3C8 avec des degrés d'influence oscillant entre 2,1 et 1,8, soit des niveaux *moyens*.

À T2, soit 5 semaines plus tard, l'influence moyenne entre eux a augmenté pour passer de 1,7 à 2,1. La comparaison des résultats moyens de chaque ligne des tableaux 6.4 et 6.5 démontre que la tendance générale est à l'augmentation de l'influence individuelle. En effet, tous les répondants ont noté une augmentation de l'influence de leurs collègues à T2, à l'exception de 3C9 et 3C13 qui ont perçu une légère baisse. Le chef de l'ingénierie 3C1 est toujours celui qui cote l'influence moyenne des coéquipiers la plus élevée à 3,4, suivi de 3C5, 3C8 et 3C12 avec des valeurs oscillant entre 2,8 et 2,7. Les autres coéquipiers ont rapporté un niveau moyen d'influence de leurs collègues plus faibles, variant entre 2,2 et 0,9. À T2, les membres les plus influents sont demeurés les mêmes, soit 3DP (à 3,8) et 3C1 (à 3,5), suivis de 3C2, 3C3, 3C4, 3C6 et 3C8 avec des valeurs variant entre 2,6 et 2,2. Il faut noter que les plus influents jouent soit un rôle formel de patrons dans l'équipe, avec en tête le directeur de projet et les deux chefs de division (3C1 et 3C2), soit un rôle de coordination (3C3 et 3C8) ou de supervision avec 2 ingénieurs principaux (3C4 et 3C6).

La hiérarchie joue ainsi un rôle important dans l'influence individuelle perçue par les membres de cette équipe. Par ailleurs, la comparaison des résultats au bas des colonnes des tableaux démontre que l'influence moyenne individuelle de tous les membres a également augmenté entre T1 et T2, même s'ils demeurent moins influents que les collègues cités précédemment. De plus, le nombre de coéquipiers qui influencent de manière *élevée* ou *très élevée* a aussi augmenté selon la perception de tous, puisqu'il y a un plus grand nombre de cotes 3 ou 4 dans le tableau 6.5 par rapport au tableau 6.4.

6.6 Le partage de l'influence au niveau groupal dans l'équipe 3

Afin de mesurer la perception de l'influence partagée au niveau groupal, la question suivante a été posée à tous les membres de l'équipe à T2: « *Comment qualifieriez-vous le partage de*

leadership entre les membres de l'équipe de projet ? » (mesure directe de l'influence de l'équipe). L'évaluation du partage d'influence au niveau de l'équipe s'est chiffrée en moyenne à 2,8, soit près du niveau *élevé*, puisque 3,0 correspond à *élevé* sur l'échelle de Likert à 5 points (de 0 = *très faible* à 4 = *très élevée*). Ainsi, les membres de l'équipe considèrent qu'il y a un partage de leadership *élevé* entre eux lorsque l'équipe est évaluée globalement, sans distinction individuelle. Cette perception globale au niveau de l'équipe est supérieure à l'évaluation du partage d'influence individuelle qui se situe en moyenne à 2,1 à T2 (voir tableau 6.5), ce qui correspond à un partage *moyen* de leadership. Selon la perception des membres de l'équipe 3, le degré de partage de leadership varie selon le niveau où il est mesuré, soit individuel (niveau *moyen*) ou groupal (niveau *élevé*).

6.7 Le partage de l'influence par l'analyse des réseaux sociaux

Le partage de l'influence est analysé en mobilisant les réseaux sociaux à partir des matrices d'influence individuelles présentées précédemment (tableaux 6.4 et 6.5). La densité du réseau et la centralité de degré de chaque membre de l'équipe ont été calculées à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002), dont les résultats sont présentés à l'Annexe DD. La densité de ce réseau est de 1,736 à T1 et de 2,143 à T2, confirmant une augmentation du nombre de liens d'influence dans l'équipe entre T1 et T2, tel que constaté précédemment. Toujours à l'aide du même logiciel, la centralité de degré de chaque membre des équipes a été calculée selon le nombre et l'intensité des liens d'influence de chaque répondant par rapport à ses collègues. Puisque les matrices sont orientées et non symétriques, le logiciel calcule alors une centralité de demi-degré extérieure (*out*) et intérieure (*in*) pour chaque membre du réseau, tel que résumé au tableau 6.6.

À T1, le directeur de projet et 3C1 sont les membres qui démontrent les centralités extérieures les plus grandes avec des valeurs respectives de 44 et 41. Ils sont ainsi reconnus comme étant les membres du réseau les plus influents. Ils sont suivis par 3C4, 3C2, 3C3, 3C6 et 3C8 avec des centralités extérieures semblables qui varient entre 27 et 23. Les autres membres du réseau démontrent des centralités extérieures plus faibles, variant entre des valeurs de 18 et 13.

Tableau 6.6
Centralités de demi-degré des membres de l'équipe 3 à T1 et T2

Membre de l'équipe	Centralité Extérieure (<i>out</i>)		Centralité Intérieure (<i>in</i>)	
	T1	T2	T1	T2
3DP	44	50	26	27
3C1	41	46	40	45
3C2	26	34	19	24
3C3	25	32	22	26
3C4	27	31	22	27
3C5	17	20	20	37
3C6	24	29	15	21
3C7	13	19	9	12
3C8	23	28	27	37
3C9	18	25	33	29
3C10	13	15	20	28
3C11	17	22	21	21
3C12	13	18	21	36
3C13	15	21	21	20

Tel que constaté précédemment, les membres les plus influents sont également ceux qui occupent des postes patrons formels dans l'équipe (3DP, 3C1, 3C2), de supervision (3C4, 3C6) ou de coordination (3C3 et 3C8). Par ailleurs, 3C1, 3C9, 3C8 et 3DP démontrent les centralités intérieures les plus importantes avec des valeurs variant entre 40 et 26, tandis que la plupart des autres coéquipiers ont des centralités de demi-degré intérieures autour de 20. Ainsi, l'influence est déjà partagée dans l'équipe à T1, puisque les membres du réseau acceptent l'influence de leurs collègues en même temps qu'ils les influencent. À T2, ce phénomène s'accroît à plusieurs niveaux dans l'équipe.

D'abord, l'augmentation de la densité du réseau entre T1 et T2 indique que les coéquipiers ont augmenté le nombre et l'intensité des liens d'influence entre eux. Puis, les centralités de demi-degré extérieures de tous les membres du réseau ont augmenté, bien que le directeur de projet et 3C1 demeurent les membres les plus influents, avec des centralités extérieures de 50 et 46, respectivement. Ils sont suivis par 3C2, 3C3, 3C4, 3C6 et 3C8 avec des centralités

extérieures variant entre 34 et 28. Les autres membres du réseau démontrent des centralités extérieures qui varient entre des valeurs de 25 et 15.

De manière générale, les coéquipiers acceptent plus l'influence de leurs collègues à T2, puisque, la plupart d'entre eux ont démontré des valeurs de centralités intérieures supérieures à T2. Ainsi, 3C1, 3C5, 3C8 et 3I2 possèdent les centralités intérieures les plus importantes avec des valeurs variant entre 45 et 36. La plupart des autres coéquipiers ont des centralités de demi-degré intérieures qui varient entre 29 et 12. En fait, ces résultats démontrent que le leadership partagé s'intensifie entre tous les membres de cette équipe entre T1 et T2, mais que ce sont toujours les patrons formels qui demeurent les plus influents à T2.

Bien entendu, les conclusions qui sont tirées à partir des centralités de demi-degré (tableau 6.6) sont les mêmes que celles provenant de l'étude des matrices (tableaux 6.4 et 6.5), puisque les calculs de centralités ont été effectués à partir des matrices. Il s'agit toutefois d'une autre manière d'analyser le phénomène, simplifiant la compréhension. En effet, un lecteur non initié aura plus de facilité à s'y retrouver avec les données présentées au tableau 6.6, lui permettant de tirer les conclusions appropriées. De plus, les sociogrammes d'influence des membres du réseau ont également été dessinés avec le logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002) et dont les principaux sont présentés à l'Annexe EE. L'examen visuel de ces sociogrammes confirme que le nombre de liens d'influence *élevée* et *très élevée* augmente entre les coéquipiers de T1 à T2.

À T1, les coéquipiers ont reconnu à 29 reprises une influence *élevée* chez un collègue et ils ont perçu 16 fois une influence *très élevée*. Puis, les membres de l'équipe rapportent 38 liens d'influence *élevée* entre eux à T2, ainsi que 30 liens d'influence *très élevée*, ce qui constitue une augmentation importante en 5 semaines. En effet, le nombre de liens d'influence *élevée* a augmenté de 31 %, et le nombre de liens *très élevés* de 88 %. Les sociogrammes des figures 6.3 et 6.4 illustrent ce phénomène en présentant uniquement les relations d'influence *très élevée*. Le sens des flèches indique la direction de l'influence entre les membres du réseau.

L'analyse des réseaux sociaux confirme que le leadership est partagé dans cette équipe à T1 (après 6 semaines de collaboration au projet) et qu'il continue de se développer et de s'intensifier au cours des 5 semaines suivantes, par une augmentation du nombre de liens d'influence entre les membres du réseau et de leur intensité. Par ailleurs, un examen visuel comparatif de ces sociogrammes révèle que le réseau s'est densifié à T2 et que les membres au cœur du réseau sont ceux qui influencent le plus leurs coéquipiers et qui se laissent également influencer (centralités *out* et *in* selon le sens des flèches), soit 3DP, 3C1, 3C5, 3C8 et 3C3. Au contraire, les membres les plus éloignés ou isolés du centre du réseau sont les moins influents à T2 ou ceux qui acceptent peu d'influence de la part de leurs coéquipiers.

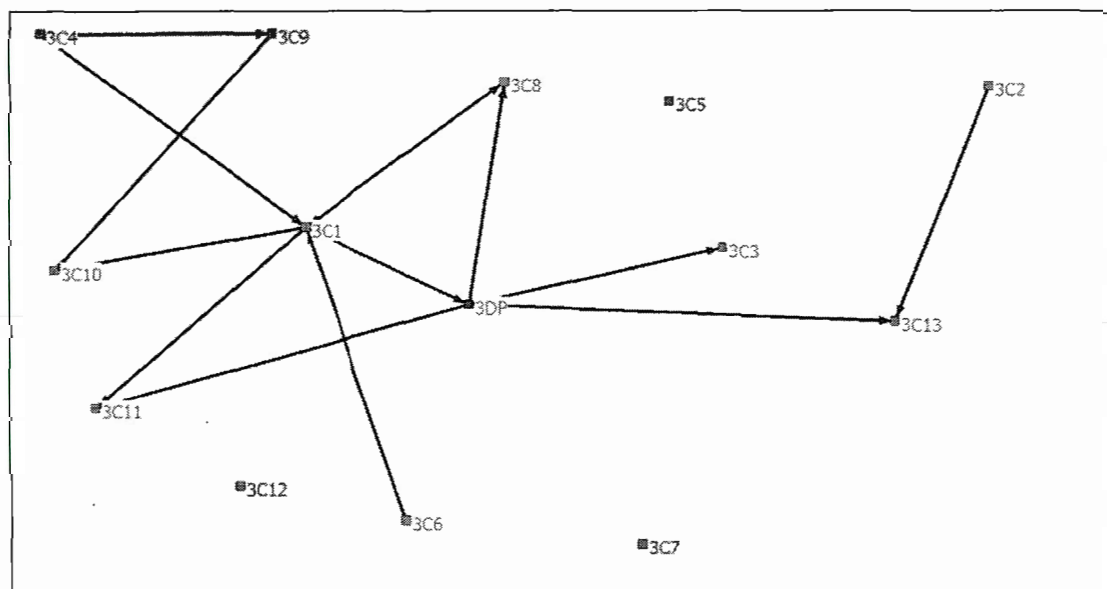


Figure 6.3 Équipe 3 - niveau d'influence 4 (*très élevée*) - à T1.

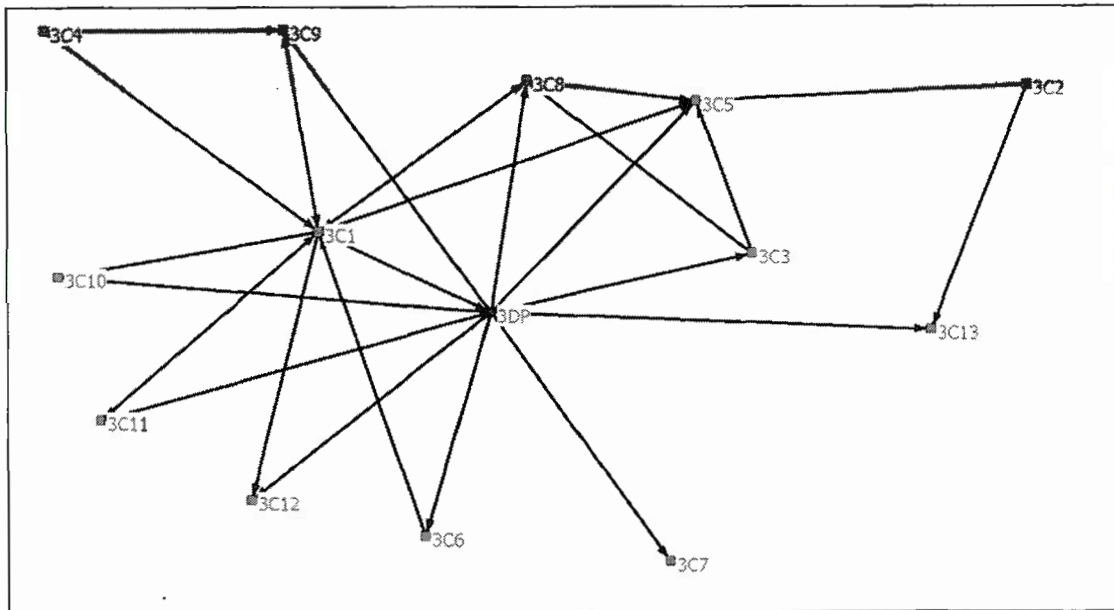


Figure 6.4 Équipe 3 - niveau d'influence 4 (*très élevée*) - à T2.

6.8 Le partage des fonctions de leadership dans l'équipe 3

Les réponses obtenues lors des entrevues et l'observation des réunions de l'équipe pendant la période de collecte de données (tableau 6.2) ont permis d'analyser qualitativement le partage de leadership à partir de la typologie de Morgeson *et al.* (2010). Suite aux rencontres, leurs 15 fonctions de leadership étaient passées en revue afin d'évaluer quels membres de l'équipe avaient assuré le leadership de chacune d'elles.

6.8.1 Le partage des fonctions de leadership à T0

Selon les observations effectuées à la réunion de démarrage, le directeur de projet est la personne la plus influente dans l'équipe à T0. En effet, il a été pratiquement le seul à prendre la parole, à l'exception de quelques interventions ponctuelles du chef de l'ingénierie 3C1 et de la coordonnatrice 3C3 pour ajouter quelques éléments d'information. Aucun partage des

fonctions de leadership n'a été observé à la rencontre, puisque la plupart des fonctions du leadership ont été monopolisées par le directeur et plus particulièrement les fonctions suivantes : *définir la mission, établir les buts et les attentes, structurer et planifier la tâche, donner un sens à des événements critiques, donner de la rétroaction, évaluer l'équipe et lancer des défis à l'équipe*. La seule fonction de leadership à laquelle les coéquipiers ont participé est celle qui consiste à *favoriser un bon climat*. En effet, ils sont arrivés à la rencontre avec une attitude positive et détendue, ils ont poussé quelques blagues de temps en temps tout en demeurant attentifs aux propos du directeur de projet. À noter que le directeur est également celui qui occupe les fonctions suivantes dans l'équipe : *composer l'équipe, gérer les frontières de l'équipe et fournir les ressources*. Aucune observation de réunion n'a été effectuée entre T0 et T1.

6.8.2 Le partage des fonctions de leadership à T1

Au cours des premières minutes de la réunion 2, le directeur présente l'objectif de la rencontre, une mise à jour de l'échéancier du projet et la mobilisation des ressources qui vont se joindre à l'équipe. Les membres arrivent à la rencontre en plaisantant. Ils sont de bonne humeur, l'ambiance est animée et professionnelle. Le directeur explique certains commentaires formulés par le client et informe les membres de l'équipe de modifications demandées par ce dernier. Puis, la parole est cédée aux responsables de livrables qui viennent informer leurs collègues sur le contenu des livrables et du support attendu pour les compléter à temps. Même si tous les membres prennent la parole à tour de rôle, le directeur de projet est la personne la plus influente de la réunion 2 et c'est lui qui gère le déroulement en introduisant les présentateurs. À l'occasion, il intervient pendant les présentations pour mettre l'accent sur des éléments ou pour ajouter des informations. Parfois, il répond aux questions à la place du présentateur. Ses phrases débutent souvent par : « Ce qu'il faut comprendre, c'est... ». De temps en temps, le chef de l'ingénierie 3C1 intervient également pour compléter l'information en ajoutant des détails sur certains livrables.

L'observation de la rencontre permet de constater que 5 fonctions de leadership sont partagées au cours de la réunion 2 par les présentateurs et leurs coéquipiers, soit *structurer et planifier la tâche, donner un sens à des événements critiques, donner de la rétroaction, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe*. Certaines solutions techniques sont discutées et les experts se prononcent selon leurs spécialisations. Ils planifient ensemble le travail à venir et s'engagent à collaborer sur les livrables présentés. Par ailleurs, le directeur monopolise 3 fonctions, soit *donner du sens à des événements critiques, gérer les frontières de l'équipe et encourager l'équipe à s'autogérer*. Même s'il est très présent lors des échanges, le directeur laisse aux membres de l'équipe le soin de planifier la manière dont il vont réaliser leur tâche, coordonner leurs efforts et demander le support nécessaire. Selon lui, la rencontre avait effectivement pour but de les encourager à s'autogérer et de leur faire prendre conscience de leur interdépendance et de l'entraide nécessaire pour réussir. Le directeur explique :

J'ai présenté la rencontre comme une opportunité, en disant : « Bien là vous avez la chance de présenter votre partie du projet. Si vous avez des enjeux, ça va être le temps de les présenter. Ça va aussi vous permettre d'informer les gens sur ce que vous faites »

6.8.3 Le partage des fonctions de leadership à la semaine 8 (entre T1 et T2)

La réunion 3 a pour but de présenter les 5 nouveaux employés qui viennent d'être embauchés pour travailler au projet dans le groupe du chef de l'ingénierie 3C1 et également pour leur présenter le projet. C'est 3C1 qui a convoqué la rencontre et qui en gère le déroulement. Le directeur de projet n'est pas présent et 3C1 est la personne la plus influente de la rencontre. Pour les nouveaux employés, il présente le projet, les contraintes, les besoins, les échéanciers et la manière de fonctionner. À part la fonction *favoriser un bon climat dans l'équipe*, il n'y a pas de partage de fonctions de leadership au cours de cette rencontre. L'observation permet de constater que 4 fonctions de leadership sont mobilisées par 3C1, soit *établir les buts et les attentes, structurer et planifier la tâche, donner un sens à des événements critiques et lancer des défis à l'équipe*.

6.8.4 Le partage des fonctions de leadership à la semaine 10 (entre T1 et T2)

La réunion 4 réunit les patrons de l'équipe (3DP, 3C1, 3C2) et 2 autres employés ne faisant pas partie de l'équipe de projet. Ces derniers ont rédigé un rapport technique, venant apporter un support temporaire et ponctuel à l'équipe de projet. L'objectif est de recueillir les commentaires du directeur et des deux chefs de division avant de soumettre le rapport au client. Il s'agit de discussions très techniques entre experts qui cherchent des solutions ou font des recommandations. Puisque très peu de membres de l'équipe sont présents à cette réunion, les observations ne peuvent réellement apporter un éclairage additionnel sur le partage des fonctions de leadership entre les membres de l'équipe. Toutefois, l'observation permet de constater que le directeur de projet est la personne la plus influente de la réunion, puisqu'il gère le déroulement de la rencontre, oriente les discussions et rappelle à l'ordre lorsqu'il considère que les débats s'étirent. Au cours des discussions techniques, 3C1 argumente beaucoup, tandis que 3C2 est plutôt attentif et se prononce peu sur les différents enjeux.

6.8.5 Le partage des fonctions de leadership à T2

La réunion 5 réunit une douzaine de membres de l'équipe, incluant les employés nouvellement embauchés. Convoquée par le coordonnateur 3C8, cette réunion de travail sur un aspect technique particulier implique certains experts de l'équipe selon leurs spécialisations. Le directeur et le chef de l'exploitation 3C2 n'y sont pas, tandis que le chef de l'ingénierie 3C1 est présent. En fait, 3C8 est la personne la plus influente de la réunion. Il présente le but de la rencontre, les enjeux, les besoins et les solutions techniques à discuter et dont il requiert l'avis de ses collègues. De temps en temps, 3C1 intervient pour ajouter des éléments techniques ou des compléments d'information, pour demander l'avis de ceux qui ne se prononcent pas. Les coéquipiers interviennent selon les sujets, puisqu'il s'agit de discussions techniques entre experts. Ils échangent de l'information et cherchent des solutions. L'observation des échanges permet de constater que 2 fonctions de leadership sont partagées au cours de la rencontre, soit *réaliser la tâche* et *résoudre les problèmes*.

6.8.6 Résumé du partage des fonctions de leadership dans l'équipe 3

L'équipe 3 évolue dans une structure de type *organisation par projets*, ce qui crée un contexte spécifique où le directeur de projet devient le patron formel de tous les membres de l'équipe, responsable de déterminer leurs objectifs, de les former et de les évaluer. Ce dernier dispose d'une grande autonomie et d'une autorité importante où il a la responsabilité de gérer le budget, l'échéancier, la qualité et le contenu du projet, ainsi que le personnel.

Selon les informations recueillies lors des entretiens individuels et lors de l'observation des réunions, les fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010) ont été analysées à savoir si elles avaient été partagées au cours de la collecte de données et par quels membres de l'équipe. Ce contexte organisationnel, où le directeur de projet est le patron formel des membres de l'équipe, s'est répercuté sur le partage ou l'absence de partage de certaines fonctions de leadership (voir le tableau 6.7). En effet, les données recueillies permettent de constater que les fonctions sont assumées par 3 groupes distincts dans cette équipe: 1) par le directeur de projet seul, appuyé par son patron; 2) entre les patrons formels de l'équipe (3DP, 3C1 et 3C2); 3) entre tous les membres de l'équipe, selon des intensités variables et à un moment ou un autre.

Selon les informations recueillies, 2 fonctions de leadership ont été mobilisées par le directeur de projet, soit *définir la mission* et *gérer les frontières de l'équipe*. Son patron le supporte dans ces fonctions, mais ce dernier n'a pas pu être rencontré pour apporter des informations et des nuances additionnelles à ce niveau. De concert avec son patron, le directeur de projet définit la mission en fonction des orientations données par la haute direction et le client. Il s'est également réservé la gestion des frontières de l'équipe, c'est-à-dire les discussions avec le client, les patrons des autres départements et la haute direction de l'organisation. Parmi les fonctions de Morgeson et ses collègues (2010), le directeur en partage 8 avec les deux chefs de division 3C1 et 3C2, soit *composer l'équipe, établir les buts et les attentes, développer et former l'équipe, donner un sens à des événements critiques, évaluer l'équipe, lancer des défis à l'équipe, fournir les ressources et encourager l'équipe à*

s'autogérer. Selon les données recueillies, les 5 autres fonctions (indiquées en gras au tableau 6.7) ont été partagées entre tous les membres de l'équipe, à un moment ou un autre au cours de la collecte de données, soit *structurer et planifier la tâche, donner de la rétroaction, réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe*.

Tableau 6.7

Les 15 fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010) effectuées par l'équipe 3

Phase de transition :		Effectuées par		Phase d'action :		Effectuées par :	
Fonctions de leadership				Fonctions de leadership			
1	Composer l'équipe	3DP	3C1 3C2	8	Évaluer l'équipe	3DP	3C1 3C2
2	Définir la mission	3DP		9	Gérer les frontières de l'équipe	3DP	
3	Établir les buts et les attentes	3DP	3C1 3C2	10	Lancer des défis à l'équipe	3DP	3C1 3C2
4	Structurer et planifier la tâche	TOUS		11	Réaliser la tâche	TOUS	
5	Développer et former l'équipe	3DP	3C1 3C2	12	Résoudre les problèmes	TOUS	
6	Donner un sens à des événements critiques (<i>sensemaking</i>)	3DP	3C1 3C2	13	Fournir les ressources	3DP	3C1 3C2
7	Donner de la rétroaction	TOUS		14	Encourager l'équipe à s'autogérer	3DP	3C1 3C2
	-	-	-	15	Favoriser un bon climat dans l'équipe	TOUS	

Légende :

3DP : effectué par le directeur de projet

3C1 ou 3C2 : effectué par 3C1 ou 3C2

TOUS : effectué par les coéquipiers et 3DP

Chacune d'elles sera détaillée en fonction des comportements observés lors des réunions ou selon le discours des répondants en entrevues. Le patron du directeur de projet n'est pas inclus dans ces fonctions puisqu'il n'a pas été rencontré et qu'il n'a pas été présent lors des réunions observées.

1. Structurer et planifier la tâche

Cette fonction consiste à déterminer comment sera réalisée la tâche par la planification des méthodes de travail, la clarification des rôles de chacun et les moments de coordination du travail. À T0, cette fonction a d'abord été monopolisée par le directeur qui donnait à son équipe les grandes lignes de la planification des tâches à réaliser dans le cadre du projet. Puis, elle a été partagée entre le directeur, les deux chefs de division (3C1 et 3C2) et les deux coordonnateurs (3C3 et 3C8) lors d'une réunion tenue à la semaine 4, où les responsabilités des membres de l'équipe avaient été déterminées par ces derniers. Cette rencontre a été reportée par les participants en entrevue, mais n'a pas pu être observée à cause d'un conflit d'horaire. Ensuite, le partage de cette fonction entre les membres de l'équipe a été observé à T1, lors de la réunion 2. À cette occasion, les membres de l'équipe ont planifié entre eux leurs propres tâches et ont structuré la manière dont ils allaient procéder pour coordonner leurs efforts afin de respecter l'échéancier des livrables.

2. Donner de la rétroaction

Cette fonction a d'abord été effectuée par le directeur à T0 lorsqu'il a transmis à son équipe les félicitations du client et qu'il les a remerciés pour leur bon travail réalisé durant les phases précédentes. Puis, le partage de cette fonction de leadership a été observé à la réunion 2 (T1) lorsque chaque responsable d'un livrable donnait une rétroaction à ses collègues sur l'avancement de certaines tâches et leur demandait d'accélérer la cadence ou de lui fournir du support additionnel. Puisque leurs tâches sont fortement interdépendantes, ils attendent souvent après l'information ou le travail d'un collègue afin de pouvoir poursuivre leur propre tâche. Le directeur raconte à ce sujet : « Mais moi je n'arrête pas de leur dire, ce qui fait notre succès, puis je te l'ai peut-être déjà dit, c'est justement ça, d'être capable de challenger quelqu'un, puis de se faire challenger ».

3. Réaliser la tâche

Tous les membres de l'équipe contribuent à la réalisation de la tâche (le projet), chacun en fonction de son rôle technique et de sa spécialisation. La réunion 2 a permis d'amorcer la

coordination de leur travail, puisqu'il y a plusieurs livrables à remettre au cours des prochains mois. D'ailleurs, l'ingénieur 3C6 raconte que la coordination de leur tâche est une des forces de l'équipe :

C'est ça, à un moment on travaille beaucoup, tous ensemble, on se pose des questions, il n'y a pas de silos avec des experts dans leur tour d'ivoire... On n'est vraiment pas du tout dans cette dynamique et je pense que ça, c'est vraiment super dans cette équipe... Donc ça, c'est quelque chose qu'il faut maintenir, je pense.

4. Résoudre les problèmes

Les membres de l'équipe partagent cette fonction en participant à la résolution des différents problèmes techniques qui surviennent en cours de projet. En entrevue, ils ont souligné le fait qu'ils travaillent ensemble à trouver des solutions en fonction de leur spécialisation. L'ingénieur 3C4 explique que la prise de décision entre les experts se fait par la communication et les échanges :

On en revient en général au besoin. Exemple : « Le besoin est-ce que c'est... » On va essayer de prendre un exemple concret... La contrainte, c'est l'encombrement de cet équipement-là et le coût que ça a. Donc si 3C11 dit : « Moi je veux cet équipement, ça de gros ». Moi je dis : « À cause de mes contraintes, j'ai ça ». C'est ça, là, ça se résout assez bien ces contraintes-là... Normalement, il y a toujours moyen de s'entendre. En communication, il y a toujours moyen.

Puis, 3C6 explique qu'il n'y a pas de tension entre experts, mais plutôt une bonne collaboration :

Bien... Je te dirais que transversalement, il n'y a pas de tension, non. Parce que chacun est tellement expert dans son domaine de toute façon qu'il n'y a pas vraiment de tension... Admettons le gars de mécanique me dit : « Aïe! Je vais mettre tel équipement ». Je réponds : « Ah! ouais, ok ». Je n'ai aucunement les connaissances pour remettre en cause ça, puis le challenger, puis dire « Non, non, ce n'est pas correct ce que tu fais ou quoi... »

Parfois, ils ne peuvent décider de la solution, car il y a un désaccord entre experts. Ils font alors appel à leurs patrons pour trancher (3DP, 3C1 ou 3C2). 3C4 raconte:

Il y a des fois où que je ne me suis pas entendu avec un collègue, puis ce qu'on a fait, c'est que tous les deux on est allé voir 3C1, puis on a fait un exposé oral : « Bon, voici mes opinions, voici mes arguments, puis voici pourquoi je prends telle solution ». Puis mon collègue est arrivé : « Voici mes arguments, voici telles solutions ». Donc on fait une joute oratoire de communications. Puis quand 3C1 dit : « C'est à droite ». Bien on va à droite.

3C1 raconte comment ils procèdent parfois s'ils ne s'entendent pas sur la solution à favoriser :

Des fois quand c'est départagé, on fait un caucus, des fois, avec les coordonnateurs, avec 3DP, et puis on se dit : « Bon, on va prendre la vue d'ensemble », puis on la prend. S'il le faut, c'est 3DP qui tranche et puis moi... Mais là si le capitaine du bateau (3DP) dit qu'on va à droite, puis on l'aide à aller à droite, puis c'est tout.

Toutefois, le directeur de projet ajoute :

Des fois, il faut trancher. Des fois, il faut dire, ce n'est pas correct comme ça et je mets mon pied à terre de temps en temps. Ces flammèches, ça fait que tu es obligé de prendre les 2 joueurs et tu dis « venez vous asseoir ici ». Ce n'est pas toujours le fun d'être obligé de trancher ou de finaliser les ententes parce qu'ils ne sont pas capables de le faire... J'ai toujours tendance à leur dire « vous devriez être capables d'arriver à un consensus tous seuls ».

5. Favoriser un bon climat dans l'équipe

Cette fonction de leadership a été partagée par le directeur et les coéquipiers de cette équipe. Les observations faites lors des réunions ont permis de constater qu'ils évoluent dans une ambiance très agréable et ils font de nombreuses blagues lorsqu'ils se retrouvent. Ils passent rapidement d'une plaisanterie à une discussion sérieuse et professionnelle. Ce climat de travail a été décrit par plusieurs membres de l'équipe lors des entrevues. D'abord, le chef de l'exploitation 3C2 explique : « Je te dirai que c'est plaisant parce que je m'entends avec tout

le monde aussi. Je n'ai pas de conflit de personnalités avec personne ». Puis, l'adjointe du directeur 3C5 raconte :

Bien je crois que les gens ont quand même un respect pour 3DP et un respect pour l'équipe. Ils ont un respect... T'sais les gens collaborent bien ensemble, puis c'est une gang de gars (rires), fait que ça se dit les vraies affaires, puis il n'y a pas de parlage dans le dos... C'est très bien, les gens sont tout le temps de bonne humeur, en général.

Ils s'efforcent à maintenir un bon climat par une attitude positive et à désamorcer les tensions qui pourraient parfois se créer en cours de collaboration. L'ingénieur 3C6 résume ainsi : « Je pense qu'on a déjà quand même une bonne collaboration, on est une petite équipe... moi je ne vois pas de tensions au sein de l'équipe ». Le directeur de projet confie :

T'sais il y en a là-dedans que c'est des amis en même temps. Fait qu'il y a une belle relation là, c'est sûr... Moi je pense que chacun doit être heureux de venir travailler chaque matin. Moi, en tout cas, c'est le cas, puis j'aime ça ce que je fais. Puis les gens qui sont là, ils ont choisi d'être ici. Fait que ça crée une ambiance qui est intéressante.

6.9 Les motifs d'influence des membres de l'équipe 3

6.9.1 Les motifs d'influence décrits par 3DP

En entrevue, le directeur de projet explique avoir associé le niveau d'influence qu'exerce un collègue sur lui à son niveau hiérarchique selon son poste au sein de l'équipe. Il mentionne qu'il aurait préféré que le questionnaire permette un plus grand nombre de niveaux afin qu'il puisse départager de manière plus précise l'influence de coéquipiers occupant un même poste. Il explique qu'il aurait alors pu ajouter l'effet de la personnalité de l'individu, ce qu'il a fait avec ce questionnaire en modulant le niveau d'influence : « J'ai deux gestionnaires de deuxième niveau dans mon équipe, c'est 3C1 puis 3C2. Il y en a un que j'ai coté élevé (3C2), l'autre que j'ai coté très élevé (3C1), pour deux raisons majeures... ». En fait, le chef de

l'ingénierie 3C1 est le seul membre de l'équipe à qui 3DP a accordé un niveau d'influence *très élevée* autant à T1 et qu'à T2. Et il poursuit :

Premièrement, 3C1 est investi à temps plein dans mon équipe et il a été là depuis le début. Donc il a beaucoup d'influence dans ce qui se fait actuellement dans le bureau de projet. Et la majorité de l'équipe aussi est en dessous de lui. Donc c'est ce qui lui donne là le « très élevé ». Puis, il a travaillé dans tous les domaines, fait que ça lui fait une force qui est non négligeable puis qui est reconnue aussi par les ingénieurs qui travaillent pour lui.

L'autre gestionnaire de l'équipe, le chef de l'exploitation 3C2, est perçu par le directeur de projet à un niveau d'influence *élevé* à T1 et à T2. Ce dernier poursuit ainsi son explication :

J'ai mes deux gestionnaires qui sont influents, ça c'est sûr. Si tu regardes 3C2, il a de l'influence, car il représente l'Exploitation dans notre organisation. Si tu compromets l'exploitation, bien tu ne peux pas faire ton projet. Fait que c'est vraiment ça, fait que ça lui donne beaucoup de crédibilité quand il dit : « Non, ça ne marche pas » ou « Je ne suis pas d'accord ».

À T1, seul 3C7 est perçu comme ayant une influence au même niveau que 3C2, à cause de son rôle de planificateur et de contrôleur de coûts au sein de l'équipe. Pour les autres membres de l'équipe, le directeur explique qu'il associe le niveau hiérarchique de l'individu à son degré d'influence. Ainsi, les coordonnateurs (3C3 et 3C8) et les ingénieurs principaux (3C4, 3C6 et 3C11) sont cotés au niveau *moyen*. À ce sujet, il raconte :

Ces ingénieurs-là ont tous le même niveau hiérarchique. Puis, ils sont responsables d'un domaine en particulier. Donc ils sont comme chefs de leur business en fin de compte. C'est pour ça que je les ai cotés pas mal au même niveau. Là-dedans, j'ai hésité, j'ai des coordonnateurs qui auraient pu peut-être être « élevé », mais en fin de compte c'était là de savoir : est-ce que je les cote « élevé » lorsque j'ai coté mon chef de division « élevé »? T'sais je trouvais qu'il y avait quand même une marche.

L'adjointe du directeur 3C5 est également perçue au niveau *moyen* par le directeur à cause de sa forte personnalité :

Il y avait le niveau de poste qui fait qu'automatiquement tu as une influence plus ou moins élevée en fonction du niveau de poste. Puis après ça, tu as le tempérament de la personne. Est-ce qu'elle est leader elle-même ou elle ne l'est pas. Ce qui fait qu'une combinaison par exemple d'un poste élevé avec une personne qui n'est pas leader, bien tu ne peux pas lui ... Il y a quand même un certain leadership...C'est la combinaison des deux...

À T2, les niveaux d'influence évalués par le directeur de projet ont peu varié à l'exception de ceux de 3C3 et 3C6 qui sont passés de *moyen* à *élevé*.

6.9.2 Les motifs d'influence décrits par 3C1

Étonnamment, c'est le chef de l'ingénierie 3C1 qui a accordé l'influence moyenne la plus élevée à l'ensemble de ses collègues à T1 et à T2. Pourtant, il est le patron formel d'une grande partie des membres de l'équipe, soit 7 membres sur les 15 qui font partie de la collecte de données. En effet, il est le deuxième leader le plus influent dans l'équipe après 3DP et c'est lui qui accorde l'influence la plus élevée à ses coéquipiers. La vision qu'il a de son rôle pourrait expliquer cette grande influence qu'il accorde à ses coéquipiers. C'est un élément important qui sera discuté ultérieurement. Il explique :

Mon approche, comment on dit, c'est d'essayer de ne pas jouer 'au boss des bécosses', qui prend une décision pour montrer qu'il a raison. Ça, j'essaie de m'assurer que je mets ça derrière. Mais je mets les cartes sur la table, puis je montre le jeu. Donc là, les gens ont les meilleurs éléments pour prendre les décisions.

À T1, il accorde une influence *très élevée* à 4 membres de l'équipe (3DP, 3C4, 3C5 et 3C8), auxquels il ajoute 3C9 et 3C11 à T2. À propos de l'influence exercée par le directeur de projet sur lui, 3C1 explique que son influence est d'abord due au fait que c'est lui qui prend les décisions finales de par sa fonction. Et il l'influence également parce qu'il y a une grande familiarité entre eux, car ils se connaissent très bien : « 3DP, oui, bien on se connaît beaucoup et puis j'ai une grande confiance en lui. Donc c'est très ouvert et quand il amène quelque chose, à moins des exceptions qui peuvent arriver, j'ai plutôt tendance à être bien

influencé par lui ». 3C1 explique que l'influence qu'exercent ses coéquipiers est causée par leur grande expertise technique et l'interdépendance qui existe entre eux.

Bien je les ai mis quand même élevé, parce qu'ils connaissent leur affaire, on a une bonne équipe... On a tous nos rôles et tu as des gens sur des sujets pointus qui s'y connaissent bien. Fait que ça vaut la peine de les laisser aller, de te laisser conseiller.. Fait qu'on prend tout ça, puis on se fait une vision d'ensemble, donc c'est un peu comme ça que j'avais fait mes choix, mais tout le monde je me laisse pas mal influencer.

Selon 3C1, l'influence s'exerce en fonction de la confiance qu'il a de l'expertise technique de ses collègues :

Des gens dans mon équipe ont des spécialités, puis je sais avec le temps qu'ils ont démontré qu'ils connaissent bien leur affaire. J'avais tendance à marquer qu'ils avaient beaucoup d'influence sur moi. Et je me laisse guider, je suis confiant. Avec eux des fois je vérifie qu'ils ont fait le tour de la question avec des questions simples. Après ça, je laisse aller.

Pour les autres qui l'influencent moins, 3C1 explique que c'est parce qu'ils ont moins d'interdépendance avec lui dans le cadre du projet : « Pour d'autres personnes, j'ai mis moins d'influence parce que j'ai peut-être un peu moins d'interaction, j'ai moins de grands enjeux avec eux ».

6.9.3 Les motifs d'influence décrits par 3C2

3C2, le chef de l'exploitation dans le projet, n'a accordé une influence *très élevée* à aucun membre de l'équipe à T1, ni à T2. À T1, seul le directeur de projet a une influence *élevée* sur lui, auquel il ajoute 3C1 et 3C3 à T2. En entrevue, il explique accorder de l'influence en fonction de l'interaction et de l'interdépendance avec ses collègues.

Au niveau de l'influence, j'ai dit moi l'équipe très près avec qui je travaille, bien c'est 3DP, 3C1, et 3C3. Je travaille directement avec eux. Je me disais : dans le cadre de nos activités, ils ont une bonne influence, parce qu'on partage beaucoup d'information ensemble et ... et l'information va circuler entre nous. L'influence qu'ils peuvent avoir sur moi, elle est assez élevée.

Dans son discours, l'influence est toujours associée au partage d'information afin de prendre des décisions techniques, à l'interdépendance avec les collègues afin de livrer des parties du projet. En fait, il raconte que son rôle est d'apporter le point de vue du groupe exploitation dans le projet, ce qui explique la *faible* influence qu'exercent plusieurs de ses collègues sur lui. Il perçoit une influence *moyenne* chez les membres de l'équipe avec qui il interagit, ainsi qu'aux 2 employés de son équipe (3C13 et 3C14). À T2, l'influence perçue chez ses collègues augmente pour passer d'une valeur moyenne de 1,5 à 1,9.

6.9.4 Les motifs d'influence décrits par 3C3

Seul le directeur de projet a une influence *très élevée* sur la coordonnatrice 3C3 à T1 et à T2 et elle en explique ainsi les raisons:

3DP, c'est vraiment la personne que j'ai mis la plus stratégique et c'est en même temps mon patron. Normalement, quand il me répond quelque chose, il m'influence parce que... je peux voir après que ça a été la bonne réponse. C'était la bonne stratégie. Il y a des gens sur qui tu peux te fier... l'élément de confiance est très bon envers 3DP.

Elle s'empresse de répondre que ce n'est pas nécessairement parce que 3DP est son patron qu'il l'influence autant, car c'est également à cause de sa personnalité. Elle poursuit : « Ce n'est pas parce que c'est ton supérieur qu'il aurait nécessairement une influence sur toi. Il faut vraiment qu'il y ait un bon élément de confiance. Ça, c'est pour moi ». Le niveau d'influence qu'elle accorde à ses collègues est en fonction de la confiance en leur expertise ou en leur jugement selon les différentes situations où elle a collaboré avec eux. Elle explique qu'un faible niveau d'influence est perçu chez les coéquipiers avec qui elle a peu interagi ou qu'elle ne connaît pas beaucoup.

Oui, moi je le voyais vraiment sur premièrement quand je connais la personne, j'ai répondu qu'elle avait une influence sur moi... Plus ils ont une influence sur moi, plus ça veut dire que quand ils me disent de quoi, je peux m'y fier, et je peux soit apprendre de ça ou partir de ça pour faire mes choses. Puis je suis presque sûre que je ne me tromperai pas après. C'est beaucoup relié à la confiance.

De plus, elle relie également le niveau d'influence à la familiarité avec ce collègue :

Oui, moi je le voyais vraiment comme l'influence reliée à quand je connais la personne, j'ai répondu qu'elle avait une influence sur moi. Donc le zéro, c'est que je ne connais pas encore la personne... Oui le zéro je l'ai mis juste dans le fond, aux gens que je ne connaissais pas.

6.9.5 Les motifs d'influence décrits par 3C4

Selon l'ingénieur 3C4, la personne la plus influente dans l'équipe est son patron hiérarchique 3C1 à un niveau *très élevé*, suivi du directeur de projet et de l'ingénieur 3C9 à un niveau *élevé*, autant à T1 qu'à T2.

Euh... 3DP, il est élevé, parce que c'est le directeur du projet, donc il est très important. Sauf que 3DP, gère, on pourrait dire, la direction. Et 3DP va donner des grandes orientations. Donc il est très influent, mais c'est surtout 3C1 pour moi. Il est capable d'intégrer tout et d'essayer de faire l'entonnoir et sortir quelque chose qui est simple, clair et concis, ça c'est vraiment sa force. Au niveau technique et au niveau communication, ça il l'a.

Il explique que l'influence est étroitement reliée à la relation de confiance :

3C1 m'a donné plein de latitude, à partir de ce moment-là, on se fait confiance. Des fois, il demandait des choses impossibles et je suis capable de lui dire «non, ça je ne te le fais parce que ce n'est pas faisable». Des fois, on se challenge, mais 3C1...c'est mon chef, c'est lui qui décide, enfin on s'entend. S'il veut aller à droite et moi à gauche, je vais aller à droite même s'il dit qu'il fonce dans le mur, je vais le décoller après! (rires). Des fois 3C1, je suis capable de lui dire «non».

L'ingénieur 3C9, dont il supervise le travail, exerce une influence *élevée* sur lui, surtout grâce à la profondeur de son expertise technique:

3C9, il est élevé, parce qu'au niveau technique c'est un ingénieur qu'on appellerait très, très fort. Il sait très bien faire ça. Donc quand on arrive avec des concepts, il est très bon pour influencer, challenger, modifier à la limite ou optimiser. Donc lui, il est une personne ressource très importante, dans ce sens-là.

Les autres coéquipiers sont perçus par 3C4 comme ayant une influence *moyenne* ou *faible*, mais celle-ci augmente entre T1 et T2. En fait, 3C4 explique qu'il associe le niveau d'influence à l'interdépendance. Il donne l'exemple de 3C6 et 3C11 qui exercent une influence *moyenne* sur lui :

3C11 a une certaine influence. 3C11 va dire ses besoins en énergie, moi je vais dire mes besoins en conception mécanique, mais c'est moi qui vais les acheter dans mes contrats. Donc c'est pour ça qu'il a une certaine influence, mais c'est moi qui ai le dernier mot sur certaines affaires. 3C6 va énoncer ses besoins, moi je vais lui dire ce que je suis capable de faire, on va s'entendre sur une solution, et c'est moi qui vais les acheter.

Enfin, les coéquipiers à qui il accorde une plus *faible* influence sont ceux avec qui il interagit le moins ou qu'il connaît peu. Il raconte également que la personnalité de ses collègues est un élément qu'il considère dans l'évaluation de leur influence sur lui.

6.9.6 Les motifs d'influence décrits par 3C5

À T1, l'adjointe 3C5 n'accorde de niveau d'influence *très élevée* à aucun membre de l'équipe, tandis que 4 d'entre eux ont cette cote à T2. Ainsi, à T1, les membres les plus influents selon 3C5 sont 3DP, 3C1 et 3C3 à un niveau *élevé*. À T2, elle perçoit chez eux une influence *très élevée*, en plus d'ajouter le chef de l'exploitation 3C2. Elle explique que le niveau d'influence est relié à la hiérarchie ou à l'interdépendance du collègue avec son

travail : « Bien dans le fond, je suis allée avec ceux qui me donnent du travail ou ceux avec qui j'interagis le plus souvent ». Elle poursuit :

3DP, c'est évidemment mon patron immédiat, donc c'est sûr qu'il a une grande influence, c'est lui en général qui me donne le plus de travail. Puis 3C1 également, parce que c'est l'ingénieur en chef, donc tout ce qui a rapport avec l'ingénierie aussi, souvent ça passe entre mes mains. Bien 3C2, qui est égal... qui est également responsable quand même à un haut niveau.

Certains collègues l'influencent plus que d'autres en fonction de leur personnalité et leur manière d'agir. Elle raconte :

3C6? Bien 3C6, c'est juste que c'est quelqu'un... Je n'ai pas nécessairement de contact... Ils ne me donnent pas nécessairement du travail, mais c'est quelqu'un dans sa façon de faire, qui est bien, qui est organisé, puis qui est à son affaire... C'est pour ça... T'sais qui est comme un exemple... Bien pas un exemple, mais un modèle que les autres devraient suivre. Il apporte des idées puis t'sais il est impliqué.

Ceux qui ont une plus *faible* influence sur elle sont ceux qu'elle connaît peu ou qui ont peu d'interaction avec elle dans le cadre de son travail.

6.9.7 Les motifs d'influence décrits par 3C6

En entrevue, l'ingénieur 3C6 explique qu'il n'a pas apprécié faire l'exercice d'évaluer l'influence exercée par ses collègues, ce qu'il a trouvé embêtant. Il raconte comment il a procédé :

J'essayais de voir, en fait, c'est quoi les critères de l'influence qu'ils exercent sur moi. Puis je relisais la deuxième phrase (sur le questionnaire), donc ces gens-là qui m'influencent pourraient modifier par exemple, ma manière d'agir, de penser, de réaliser mon travail. Ça, je me suis dit, c'est sûr que mon boss a une méchante influence sur la façon de réaliser mon travail. Parce que quand il me dit : « Ah! bien non, finalement j'ai changé de priorité. Je veux que tu travailles sur ça plutôt que sur ça ». Bien ça change du tout au tout. Fait que c'est pour ça que je les ai finalement montés dans « élevé », parce que comme ce sont mes deux responsables, 3DP et 3C1.

C'est ainsi qu'il accorde une influence *élevée* à 3DP et à 3C1 à T1, tandis que tous les autres collègues se situent à des niveaux d'influence *moyenne*, *faible* ou *nulle*. À T2, l'influence de 3DP augmente à *très élevée*, celle de 3C1 demeure *élevée*, tandis que l'influence moyenne des coéquipiers augmente pour passer de 1,1 à 1,6. Pour expliquer l'influence *moyenne* de 3C3 par exemple, il raconte s'être basé sur l'interdépendance :

Donc j'ai alimenté un peu son rapport, puis ses réflexions alimentent un peu les miennes aussi, donc je pense que c'est pour ça que je l'ai mise dans « moyen » plutôt que dans « faible ». Parce que sinon, c'est vrai qu'au jour le jour, on ne travaille pas beaucoup... nos différents sujets ne se recoupent pas vraiment, en tout cas pour le moment.

3C6 a également basé son évaluation de l'influence sur l'expertise de ses coéquipiers. Puisqu'il est un expert dans son domaine, il dit qu'il ne peut être influencé que *faiblement* au niveau technique :

Bien que ma classification est peut-être un peu beaucoup dans le faible, c'est que mon domaine est quand même assez spécialisé. Parce qu'on a vraiment un ingénieur par domaine, pour le moment. Donc chacun se retrouve un peu l'expert unique de l'équipe dans son domaine.

Chez certains coéquipiers, 3C6 ne perçoit *aucune* influence et il poursuit :

J'avais de la difficulté à dire qu'est-ce qui était influence « faible », « moyenne », même « aucune », tu vois il y en a j'ai, mais « aucune », mais presque un peu à regret. Parce que c'est difficile de dire « aucun » dans une équipe projet comme ça où tout le monde discute avec tout le monde... Fait que bon, j'ai mis aucun, parce que c'est vrai que c'est ça, en ce moment, c'est vraiment à peu près néant.

6.9.8 La synthèse des motifs d'influence des membres de l'équipe 3

Le tableau 6.8 résume les motifs d'influence exprimés par le directeur et les membres de l'équipe 3C1 à 3C6 lors des entretiens individuels. *L'interdépendance avec le collègue* est le motif d'influence le plus fréquemment évoqué. En entretien, les coéquipiers expliquent que les décisions d'un collègue interdépendant ont un impact important sur leur propre travail, les forçant à discuter de solutions, à négocier, à reprendre leur conception ou à modifier leurs plans. L'ingénieur 3C4 présente un exemple de cette interdépendance avec ses collègues 3C6 et 3C11 qui sont au même niveau hiérarchique.

3C11 va dire ses besoins en énergie, moi je vais dire mes besoins en conception mécanique, mais c'est moi qui vais les acheter dans mes contrats. Donc c'est pour ça qu'il a une certaine influence, mais c'est moi qui ai le dernier mot sur certaines affaires. Avec 3C6, c'est le même principe, c'est que ses équipements sont supportés mécaniquement par les équipements que je conçois. Donc 3C6 va énoncer ses besoins, moi je vais lui dire ce que je suis capable de faire, on va s'entendre sur une solution, et c'est moi qui vais les acheter.

Tableau 6.8
Motifs d'influence des membres de l'équipe 3

Motifs d'influence mentionnés par ces répondants	3DP	3C1	3C2	3C3	3C4	3C5	1C6
• L'interdépendance avec le collègue		√	√	√	√	√	√
• La reconnaissance de l'expertise technique du collègue	√	√		√	√		√
• Le niveau hiérarchique du collègue	√	√			√	√	√
• La personnalité du collègue	√			√	√	√	
• La discipline technique représentée par le collègue	√		√		√		
• La confiance envers le collègue		√		√	√		
• La familiarité avec le collègue		√		√	√		

Légende:

3DP : directeur de projet de l'équipe 3

3C1 à 3C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 3

La reconnaissance de l'*expertise* du collègue et la *confiance* qu'on lui porte sont souvent mentionnées comme étant des motifs d'influence, comme le souligne 3C3 :

Quand 3C6 m'a répondu quelque chose, j'ai vu après que c'était excellent. Donc son jugement... C'est une question de jugement aussi, son jugement était bon... Je savais que je pouvais me fier à ça. Fait que c'est une question de confiance beaucoup pour moi. Il y a des gens sur qui tu peux te fier.

Plusieurs des répondants ont mentionné que *la hiérarchie* est un facteur important d'influence pour eux, puisque leurs patrons formels sont dans cette équipe aussi longtemps qu'ils sont impliqués au projet. Dans cette structure organisationnelle, le directeur de projet est le patron de tous les membres de l'équipe et il est épaulé de deux chefs de division (3C1 et 3C2), tel que présenté à l'organigramme de la figure 6.2. D'ailleurs, les membres qui ont été identifiés comme étant les plus influents aux sections 6.5 et 6.7 sont également ceux qui occupent un poste de patron ou de coordination dans l'équipe.

À ce sujet, 3C4 parle ainsi de son supérieur immédiat 3C1 : « 3C1 me pousse... il faut qu'il me pousse à aller plus loin, sinon je m'en vais dans une zone de confort. Je vais rester dans des pantoufles et je n'innove pas ». Puis, il poursuit en résumant la manière dont 3DP influence son travail :

Le directeur de projet est là pour amener des projets, créer la vague. C'est-à-dire tu es sur un océan, c'est une image. Et 3DP est quelqu'un qui a beaucoup d'idées totalement irréalistes ou faisables, ça dépend des cas, mais il a des idées et il a beaucoup de contacts. Et grâce à ses idées et ses contacts, il démarre des projets ou on lui en présente, parce qu'il est innovateur sur sa manière de faire... Puis je me suis rendu compte que 3DP a une vision, ça c'est très important pour moi.

Une autre raison pour se laisser influencer évoquée par certains coéquipiers est *la discipline technique* dont fait partie le collègue qui les influence, ce qui est étroitement lié à l'interdépendance, tel que le résume 3C2 : « Et les autres... 3C4, et 3C9, eux autres ont une influence moyenne, parce qu'on partage... Bien on partage beaucoup au niveau des équipements, des configurations. Ils ont une influence moyenne dans nos décisions ».

La *personnalité* du collègue a également été abordée comme un motif d'influence, tel que le raconte 3C1 :

3DP, c'est une personne très proactive. C'est ce qui fait qu'il sort de l'ordinaire. Tu as des gens peut-être qui ne préfèrent pas trop en prendre, se garder une réserve de peur de tomber dans de l'inconnu. 3DP comme directeur de projet, c'est complètement l'inverse. Tellement que des fois, on pourrait avoir une tendance à dire : « Oh! Dans quoi tu nous embarques encore? ». (rires) En même temps, bon, il va nous chercher du travail, très stimulant, très intéressant.

Le directeur explique sa vision de l'influence :

Il y a deux choses à tenir compte là-dedans. Il y avait le niveau de poste qui fait qu'automatiquement tu as une influence plus ou moins élevée en fonction du niveau de poste. Puis après ça, tu as le tempérament de la personne. Est-ce qu'elle est leader elle-même ou elle ne l'est pas?

Enfin, la *familiarité* avec le coéquipier a également été évoquée par quelques membres comme étant un motif d'influence et de non-influence.

6.10 Les conditions stables et favorables au développement du leadership partagé

Dans cette équipe, la présence de toutes les conditions (stables et dynamiques) favorables présentées au chapitre I a été constatée, à l'exception d'*un système de récompenses favorisant le partage d'influence* et de *séances formelles de coaching*.

6.10.1 Les conditions stables individuelles

6.10.1.1 Compétence et expérience

Les membres de cette équipe sont des experts dans leur domaine qui ont acquis une vaste expérience pour la plupart d'entre eux. En effet, les données du tableau 6.3 démontrent que les professionnels qui forment cette équipe ont en moyenne 16 ans d'expérience, avec une variation de 1,5 à 26 années selon les répondants. Parmi les membres de cette équipe, 10 d'entre eux sont ingénieurs, en plus d'un urbaniste et d'un spécialiste de la gestion des opérations. Ils sont très scolarisés, puisque 12 d'entre eux ont obtenu un diplôme de baccalauréat, tandis que 2 coéquipiers ont poursuivi leurs études au niveau de la maîtrise. Ils ont en moyenne 9 années d'ancienneté dans cette organisation et ont tous souligné le fait qu'ils avaient acquis une expérience variée avant leur arrivée dans cette entreprise. La coordonnatrice 3C3 explique : « La force avec les gens qui sont là actuellement, je pense que c'est parce que les gens ont beaucoup d'expérience » Et l'ingénieur 3C4 poursuit : « La majorité de l'équipe ici est très, très poussée par rapport à ce que j'ai vu dans d'autres jobs ». Son collègue 3C6 abonde dans le même sens :

Bien je pense que tous les gens qui sont là, sont quand même super compétents. Ils ont tous de l'expérience. Moi, j'ai toujours été un peu dans ces environnements mixtes et puis, j'ai toujours été dans un environnement de projet, d'assez gros projets, depuis que j'ai commencé à travailler. J'ai toujours été sur des gros projets et c'est ce qui me plaît.

Le chef de l'ingénierie 3C1 enchaîne :

Je vois que les gens, ils connaissent leur affaire. On a une bonne équipe, on a tous nos rôles et tu as des gens sur des sujets pointus qui s'y connaissent bien. Fait que ça vaut la peine de les laisser aller, de te laisser conseiller, puis ils t'amènent un point de vue sur une particularité... Je souhaite qu'ils m'informent, qu'ils préparent leur plan de travail, parce que moi, je ne suis pas expert dans chacun des domaines donc je me fie sur leur expertise.

Le directeur de projet raconte à propos des membres de son équipe :

Si on regarde plus en détail... je te disais, ça me met en confiance. On a quand même les grands enjeux, c'est nous qui les avons. Mais on les gère bien parce qu'on a une expertise de longue date... C'est pour cela que je suis relativement confiant qu'on va bien faire notre travail. Je sais qu'on est les meilleurs sur le marché pour faire ça. On a toute la connaissance à l'interne actuellement, ça nous donne un atout...

6.10.1.2 Engagement

En entrevue, les membres de l'équipe ont abordé le thème de l'engagement à quelques reprises. Par exemple, 3C1 raconte :

Ça fait la force de l'équipe, car j'ai des gens engagés... Avec la rigueur, avec le cœur que les gens y mettent, ça fait des solutions, des résultats, des rapports, des orientations qui sont défendables, qui se tiennent. Fait que les gens ont à cœur (le projet) encore une fois, et bien ils me sortent un bon produit.

Selon 3C4, cet engagement est mobilisé par les comportements du directeur : « Il communique bien avec ses employés et il met vraiment les points sur les « i » : il dit qu'on a

des livrables, qu'on est serré dans le temps. Il dit : « Êtes-vous conscient... » Il nous force à nous engager ».

6.10.1.3 Motivation

La motivation des membres de l'équipe s'est manifestée dans leurs discours à plusieurs reprises au cours de la collecte de données. Ils ont mentionné leur intérêt à travailler pour ce projet particulier qu'ils ont choisi, puisqu'ils ont signalé leur intérêt en soumettant leur candidature afin de travailler à ce projet. Les motifs pour expliquer leur motivation étaient variés et nombreux, par exemple : la confiance de leurs patrons envers leur travail, l'envergure du projet, le développement de leur expertise, la reconnaissance de leur bon travail ou le support de leurs patrons. Quelques citations ont été choisies pour illustrer leurs propos à ce sujet. D'abord avec l'adjointe 3C5 qui rapporte comment elle se sent dans l'équipe :

Je me sens valorisée. Comparativement à d'autres postes que j'ai eus dans d'autres entreprises, je me sens valorisée... par la reconnaissance, exactement. Comparativement là, ici, on est tout le temps impliqué... Et c'est un beau projet. C'est ça exactement. Fait que ça, je pense que ça aide aussi, la motivation des gens.

Puis, 3C1 explique sa motivation :

Je suis très stimulé par le projet, je suis très impliqué dans tout. Fort probablement aussi j'ai la chance d'avoir un directeur de projet qui est intéressé à avoir mon implication et qui m'écoute (petits rires). Il y a des gens qui n'écoutent pas. Donc c'est un privilège.

Et il poursuit sur la manière dont il essaie de mobiliser son équipe :

Qu'est-ce qui serait un accomplissement? (silence) C'est de savoir mobiliser l'équipe. Je travaille à le faire là, mais c'est quelque chose qui m'intéresse beaucoup... J'essaie de le faire dans toutes sortes de petites choses, dont des reconnaissances... L'autre jour, j'ai dit à un qui travaillait fort dans l'équipe, puis là ça le pesait. Là il avait comme un trop-plein. Je le sentais et j'ai dit : « Ah! En passant, merci, je sais que tu en prends plein. Puis moi si tu ne prenais pas tout ça, je n'y arriverais pas ».

L'ingénieur 3C4 confirme que les comportements de ses patrons contribuent à sa motivation :

L'autre force de l'équipe c'est qu'on a 3C1 et 3DP qui disent à tout le monde qu'on est bon. Et avec des faits. Parce qu'on a à l'appui certains faits. Il y a des places qu'on s'est planté, mais on n'en parle pas trop. Mais on a une belle visibilité à l'interne ce qui fait qu'ils nous confient des mandats... Oui, c'est une partie de la mobilisation, et quand on fait des mauvais coups, on nous le dit aussi. Mais on se protège entre nous autres en disant : « Bon bien, on a fait une gaffe et on va s'améliorer » Moi, je me sens bien. Parce que c'est des projets intéressants.

6.10.1.4 *Self-Leadership*

Le *self-leadership* des membres de cette équipe n'a pas été mesuré directement. Toutefois, ils ont évoqué cette habileté lors des entrevues, en l'associant à de l'autodétermination ou de l'autonomie, thèmes qui sont revenus de temps en temps dans les discours. Les membres de cette équipe sont capables de s'autogérer et veulent agir sans attendre nécessairement des directives avant de procéder. En entrevue, 3C4 raconte à propos du directeur de projet :

3DP, nous laisse la latitude de définir la meilleure méthode pour arriver à son objectif à lui ou notre objectif à lui, dépendant de comment qu'on le voit (rires). Ça devient notre objectif. Donc il nous laisse de la latitude de travail. Il dit : « Arrange-toi pour que ça arrive là. Je vais te guider entre-temps ou 3C1 va te guider, mais fais ton chemin ». Puis je veux surtout pas qu'il me dise comment faire, je veux qu'il me guide, je ne veux pas qu'il me dise « Ok, là tu vas... ».

6.10.1.5 Travailleurs du savoir

Les membres de cette équipe sont des travailleurs du savoir, tel que discuté à la section 6.3.

6.10.2 Les conditions stables du directeur de projet

6.10.2.1 Le style de leadership prédominant du directeur de projet

À la fin du projet, les coéquipiers, ainsi que le directeur de projet lui-même, ont évalué les styles de leadership du directeur à l'aide du MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio et Bass (2004). Contrairement aux directeurs des équipes 1 et 2, ce gestionnaire n'a pas été évalué à 360 degrés, puisque son patron n'a pas pu être rencontré et n'a pas répondu au MLQ. Afin d'assurer la confidentialité aux répondants, leurs réponses ont été assemblées en une seule mesure, telle que présentée à l'Annexe FF. De plus, l'indice d'accord interjuges pour ce questionnaire est de 0.99, ce qui est très élevé par rapport au niveau acceptable de 0,70.

Les données de la figure F.1 démontrent que les répondants dénotent chez le directeur de projet la présence particulière de 3 dimensions du style *transformationnel*, suivi de près par le style *transactionnel*. Au niveau du style *transformationnel*, ce gestionnaire est d'abord perçu comme ayant des comportements de *motivation inspirante* au 80^e percentile. C'est-à-dire qu'il démontre ce comportement plus fréquemment que chez 80 % des leaders formant l'échantillon. Tel que le décrivent Avolio et Bass (2004), ce type de leader agit de manière à motiver ceux qui l'entourent en leur procurant des défis et en donnant un sens à leur travail. Il parle avec optimisme et enthousiasme de l'avenir et des projets, articule une vision persuasive et exprime sa confiance dans l'atteinte des objectifs. Ce sont d'ailleurs des éléments qui ont été mentionnés lors des entrevues. De plus, les évaluateurs lui reconnaissent des comportements de *stimulation intellectuelle* au 60^e percentile, c'est-à-dire qu'ils perçoivent ses capacités à stimuler l'innovation et la créativité chez son équipe, en suggérant

de nouvelles avenues pour résoudre les problèmes. Enfin, les résultats dénotent des comportements *d'influence idéalisée* au 55^e percentile, ce qui veut dire que le directeur de projet agit de manière à susciter le respect et que les répondants sont fiers d'être associés à lui.

De plus, le style *transactionnel* est également observé chez ce leader pour ses deux composantes : *récompenses contingentes* (65^e percentile) et *gestion par exception (actif)* (55^e). Ainsi, les répondants reconnaissent qu'il clarifie les attentes, évalue les résultats et offre de la reconnaissance lorsque les objectifs sont atteints. Quant au style *passif*, ce comportement est perçu comme étant rarement démontré par ce directeur de projet. Par contre, il est perçu comme ayant des comportements qui génèrent des *efforts extraordinaires* chez les autres (55^e percentile) et comme étant *efficace* à représenter et à gérer cette équipe (60^e). Enfin, les répondants ont démontré leur *satisfaction* envers les méthodes de gestion utilisées par ce leader et sa manière de travailler avec eux (55^e). En entrevue, le directeur de projet décrit ainsi son propre style de leadership :

Je souhaite d'avoir un style de gestion participatif, donc j'essaie de donner la chance à tout le monde de donner son idée. Je pense qu'en faisant ça, on a souvent un meilleur produit que d'être trop directif, disons. Dans un autre sens, je suis très à cheval sur les échéanciers. Quand on s'est engagé à livrer quelque chose, donc il faut respecter l'échéancier. Des fois, ça peut être un peu à l'opposé. Quand tu es très, très participatif, des fois tu crées des délais. Donc c'est de concilier les deux. L'objectif étant d'avoir le meilleur produit possible, dans les temps prévus.

Au cours des entrevues, les membres de l'équipe ont été appelés à décrire en leurs mots le style de leadership du directeur de projet et il y a une concordance entre le style qu'ils ont décrit et les résultats obtenus par le questionnaire MLQ. D'abord, l'ingénieur 3C4 se prononce sur l'inspiration que le directeur de projet lui procure :

Puis je me suis rendu compte que 3DP a une vision, ça c'est très important pour moi. La direction se doit d'avoir une vision. Ce n'est pas juste quelqu'un qui gère un dossier. Je veux qu'il inculque une idée. 3DP, il a des idées et des fois ses idées dérangent les gens, mais ce n'est pas grave. Il a une idée, lui va aller au point A. On est ici et il s'en va là. C'est ça que je veux. 3DP a le petit côté fonceur, qui brise les portes, qui me plaît.

Puis, 3C1 décrit ainsi son patron :

3DP est très, très, très proactif, et même des fois, on amenait des idées et plus lui, il n'a aucun complexe. Il allait les présenter (à la haute direction). On lui montait le dossier et des fois, on l'accompagnait. Puis, c'est une personne extrêmement confiante en lui-même. Donc ça, c'est un gros plus. Moi, je le regarde aller, puis je m'inspire de lui, énormément. Fait que pour moi c'est un exemple à suivre.

La coordonnatrice 3C3 parle ainsi de la vision et du support procurés par le directeur de projet :

Moi je l'aime bien 3DP. Normalement, quand je veux le voir, il est disponible. Il me dit s'il a des rencontres et tout ça, mais normalement, il va prendre du temps et normalement, il va y avoir une décision. S'il n'est pas sûr, il va quand même attendre, mais normalement, il va me donner un enlignement... Ce qui me permet tout de suite de continuer... Oui, donc là-dessus, je trouve que c'est très bien, car je suis rarement en « stand by » sur mes projets parce qu'il va vraiment prendre le temps de me répondre.

En entrevue, 3C1 raconte comment le directeur mobilise l'équipe :

Il les laisse aller, il donne ses orientations. Puis ça prend quelqu'un qui est prêt à faire confiance aux autres. Fait qu'il est fonceur, puis ça c'est l'autre chose qu'il fait... Disons que fonceur et il fait confiance aux autres énormément! Il n'est pas contrôlant du tout. Et ça devient une marque de reconnaissance énorme, qui est très mobilisante. Et puis, il fait des retours aux gens. Ce qui est mobilisateur.

Son collègue 3C2 décrit ainsi le directeur de projet :

C'est un gars tenace quand il a des idées, il est assez tenace. Pour le faire changer d'idée, bien il change, tu es capable... Pour le leadership, je pense qu'il est intéressant, parce qu'il partage beaucoup avec les personnes directement... Ça, c'est une belle façon de travailler, je pense, d'être proche des gens.

Et 3C1 poursuit sur le même thème :

Et puis je sais qu'il me consulte régulièrement sur toutes sortes de choses, à toutes sortes de niveaux. Et il y a des choses pour lesquelles finalement, il reste sur son avis et puis c'est bien comme ça... Je comprends qu'il y a un point de vue que je n'avais pas ou un élément décisionnel que je ne connaissais pas. Donc une vision plus large. Mais il se trouve à beaucoup, beaucoup écouter, puis être influencé parce que je lui amène.

Puis, l'ingénieur 3C4 abonde dans le même sens :

Et aussi, il est capable de changer d'idée... Quand l'argumentation est bonne, bien il change d'orientation, puis c'est déjà pas pire. Il est très énergique et il est assez efficace. Il est assez efficace, c'est ça qui m'impressionne, je ne sais pas comment il fait pour être aussi efficace. En le suivant, je vais finir par comprendre...

En accord avec leur perception, le directeur de projet se décrit ainsi :

Quand c'est le temps de trancher, je suis capable de le faire. Puis il faut le faire, si ce n'est pas moi qui le fait, il faut qu'il y en ait un autre qui le fasse. Sinon, tu n'y arrives pas. Mais en général, chacun a sa chance de s'exprimer, puis de donner son point de vue. Puis même si des fois la discussion est chaude et ardue, moi je suis très peu... Comment je dirais? Si je me suis trompé dans ma vision, ça ne me dérange pas tantoute de dire : « Tu as raison, on change, puis on s'en va vers là. Tu as une meilleure idée, on s'en va par là ». Donc c'est pour ça aussi que je veux que chacun s'exprime.

Finalement, 3C4 apporte un bémol à l'importance du rôle du directeur dans la réussite du projet :

Ce qui fait un bon gestionnaire, ce n'est pas le gestionnaire, c'est l'équipe. Disons que le gestionnaire, il vaut peut-être 25% de la bonne marche. Le gestionnaire a une vision avec une orientation, mais c'est l'équipe qui fait la job. Si l'équipe ne se sent pas en confiance avec le gestionnaire, ça ne marche pas. Puis, je suis un gars très transparent comme tu vois (rires).

6.10.2.2 Volonté de partager son pouvoir

En entrevue, le directeur parle de sa volonté de partager son pouvoir en décrivant son rôle :

Moi l'organisation, de la façon que je le vois, c'est un travail d'équipe. Donc je suis un leader dans cette équipe-là, mais dans un autre sens, étant donné qu'on travaille en équipe, la hiérarchie n'est pas toujours, ce n'est pas prédominant. T'sais ma porte est toujours ouverte ici. S'il y a un problème, ils viennent me voir, je pense que l'esprit d'équipe est important pour arriver à des bons résultats... Ça permet aussi de garantir que les ressources restent avec moi là, qu'ils n'ont pas envie de partir. Quand tu gères à la dure, bien souvent tu as des départs, tu as beaucoup de roulement dans l'équipe... Ça, c'est ma vision de moi-même dans le fond.

L'observation des réunions où le directeur était présent a permis de constater qu'il est la personne la plus influente de ces rencontres. En effet, il dirige les discussions, complète l'information transmise par des membres de l'équipe, s'assure qu'il n'y a pas de perte de temps ou de moments inefficaces. Par contre, lors de la réunion 2, il a cédé la place aux membres de l'équipe, afin qu'ils puissent présenter eux-mêmes leurs livrables et coordonner leur travail avec les coéquipiers. À propos de ses 2 chefs de division (3C1 et 3C2), il mentionne :

C'est sûr que si tu regardes la responsabilité, habituellement c'est moi qui l'ai tout le temps, mais ce sont 2 joueurs de confiance que j'ai (3C1 et 3C2). Puis si je veux, justement, être capable de faire mes 4 projets, je ne peux pas tout le temps être avec tout le monde. Ça me libère comme ça et eux autres ils aiment ça parce que ça leur laisse de la place. Leur leadership a de la place. Les travaux, leurs affaires, ce sont eux-mêmes qui présentent leurs objectifs et ils les respectent. Ils ont leur propre business, en fin de compte, dans le business global du projet.

6.10.3 Les conditions stables de l'équipe

6.10.3.1 Bonne communication

Les membres de l'équipe ont évalué leur niveau de communication comme étant situé entre *moyen-élevé* à T2 (moyenne de 3,6/5), tel que présenté à l'Annexe GG. En entrevue, les coéquipiers ont mentionné qu'il y a une bonne communication entre eux. Cette communication se fait généralement en personne, face-à-face et aucun changement significatif n'a été constaté au cours du déroulement du projet. Le chef de l'exploitation 3C2 décrit comment ils communiquent entre eux : « Bah! C'est toujours de façon face à face, orale. C'est sûr à l'occasion pour garder trace de certains éléments, on s'échange quand même de l'information par courriel, pour garder une trace là. Mais c'est surtout oral ». À ce sujet, 3C3 poursuit : « On va se voir dans nos bureaux, ou on s'envoie une couple de courriels pour s'informer, mais c'est à peu près tout ». Le directeur raconte comment il communique : « Pour avoir un feeling, souvent ce que je fais, je vais m'asseoir avec chaque joueur. Et je ne les fais pas tous dans la même semaine. La façon de communiquer, pour que les gens aient le feeling, c'est vraiment d'être là au jour le jour ». Le directeur planifie des rencontres plus officielles au besoin, mais de leur côté, les chefs de division organisent des réunions en petits groupes de travail, sur des sujets bien précis. 3C1 raconte à quoi servent ces réunions de coordination qu'il organise : « Selon moi la communication doit être suffisante pour qu'on ne se pile pas sur les pieds. À chaque fois je dis : "Ce n'est pas pour contrôler, ça n'a pas d'utilité. C'est pour qu'on travaille sur la bonne chose et au bon moment" ». Selon 3C2, la communication est essentielle :

Je pense qu'est-ce qui fait la force d'une équipe, c'est vraiment quand l'équipe est petite, puis il y a beaucoup d'échanges, d'interaction entre les gens. C'est ça qui fait la force puis l'échange d'idées, puis le brainstorming. En tout cas, c'est ce que je verrais pour l'instant comme plus grande force.

3C3 ajoute que c'est un défi de communiquer les nouvelles informations à mesure qu'elles arrivent, à cause de la grande quantité :

Bien 3DP, bon... au niveau de la communication, il a un petit peu de difficulté parce que je pense qu'il en a beaucoup à faire. Fait que moi ce n'est pas nécessairement un reproche là. Bon, des fois, j'apprends des choses plus tard... Mais ça ne m'a jamais empêché d'avancer nécessairement là-dessus. Mais c'est pour ça qu'on a tendance à aller des fois valider des choses, parce que lui, il n'a pas eu le temps de nous le dire. Il n'a pas pensé à nous le dire.

6.10.3.2 But commun

Au début du projet, les membres de l'équipe ont été interviewés individuellement et ont répondu, entre autres, à la question qui visait à connaître l'objectif principal du projet. Leurs réponses ont toutes convergé vers une définition semblable dans leurs propres mots. Ils ont en effet décrit le même objectif à court terme, soit d'effectuer la conception des plans et devis d'une infrastructure majeure.

6.10.3.3 Climat d'ouverture

L'observation des réunions a permis d'apprécier le climat d'ouverture qui règne entre eux et qui se manifeste surtout au niveau de l'acceptation des idées des collègues au moment de prises de décision en lien avec des problèmes techniques. L'ingénieur 3C4 parle ainsi du climat entre eux : « Bon, on est assez unifié, on est assez ouvert d'esprit c'est-à-dire à ... On n'a pas de problème à changer ... Comment je te dirais? On est flexible, on accepte les changements. Ouais, fait que ça, c'est une force évidemment d'équipe ». 3C6 enchaîne avec une anecdote :

L'aspect qui marche super bien, c'est la collaboration où tout le monde est super ouvert... Ouais, on a chacun notre domaine, mais oui, on peut discuter, puis remettre en question, ceci, cela. Et c'est arrivé encore il y a 2 semaines, les gars ont pensé à un truc, puis on leur a dit «non, ça ne marche peut-être pas, il faudrait penser à ceci, cela»... Puis 3C9 a dit «je vous déteste, vous avez raison» (rires). Parce que finalement, c'était une meilleure solution, c'était moins cher et plus facile pour tout le monde. En tout cas! Tu sais, il n'y a personne qui va se braquer, en tout cas, je ne ressens vraiment pas que quelqu'un se braquerait par pur principe. On n'est vraiment pas du tout dans cette dynamique et je pense que ça, c'est vraiment super dans cette équipe.

6.10.3.4 Confiance mutuelle

Le thème de la confiance est revenu à plusieurs reprises par les membres de l'équipe en entrevue. C'est un élément qui semble très important pour eux, autant le fait d'avoir confiance en leurs collègues, que le fait qu'on leur fasse confiance. 3C1 explique comment il gère ses employés :

Des fois, bien ça fait que j'en ai plein par-dessus la tête. D'un autre côté, je me dis, je ne me plains pas, parce que ça m'intéresse. Alors je dois beaucoup me fier aux personnes, parce que c'est ce que j'applique. Et je me suis prémuni de personnes de confiance sur qui je m'appuie. Puis je leur délègue beaucoup.

Son collègue 3C2 raconte le lien de confiance qui existe entre les 2 équipes Ingénierie et Exploitation :

Il faut faire confiance à nos équipes... je pense que c'est la relation de confiance qui est importante entre nous qui sommes demandeurs au niveau de définir les besoins d'exploitation et eux (ingénierie) qui vont trouver la solution pour répondre à notre besoin. Moi ce que je m'attends, c'est d'avoir une relation de confiance entre les différentes équipes.

3C4 parle de cette même relation de confiance entre eux :

3C2 est une personne qu'on lui fournit un service. Donc 3C2 énonce ses besoins et nous on fournit une solution technologique. Donc dans ce cas-là, lui en réalité 3C2, il fait juste donner ce qu'il a besoin, puis moi je lui fournis (l'équipement)... Puis 3C2 s'appuie beaucoup sur nous, il dit : « Si tu me dis que ça fait le travail 3C4, au niveau de ta solution, pour le besoin, je vais te faire confiance ».

6.10.3.5 Connaissance initiale partagée du projet

Les entretiens individuels à T0 ont permis de constater que les membres de l'équipe avaient tous une connaissance appréciable du projet à réaliser en début de projet, car ils ont abondamment décrit les principaux objectifs, particularités, défis et incertitudes. Cette connaissance partagée de la tâche, dès la première semaine du projet, provient de plusieurs facteurs : 1) l'information transmise à la réunion de démarrage; 2) leur connaissance technique du projet, puisque la moitié des coéquipiers ont été impliqués à la phase précédente du projet; 3) l'expérience des membres de l'équipe; 4) leur connaissance de l'organisation, avec une ancienneté moyenne dans la firme de 9,3 années; 5) leur connaissance approfondie du rôle qu'ils doivent jouer dans ce type d'équipe, puisque leur rôle technique varie peu d'un projet à l'autre dans cette organisation.

En fait, le directeur de projet s'est servi de la réunion de démarrage pour s'assurer d'une connaissance partagée de la tâche. C'est pourquoi il a passé près de 2 heures à présenter le contenu du projet, les besoins du client, les enjeux, l'échéancier, le plan de ressources, etc. C'est également pour favoriser une connaissance partagée des tâches de chacun qu'il a demandé, à la réunion 2, que chacun des responsables d'un livrable le présente à ses coéquipiers. Il voulait ainsi favoriser une compréhension commune des livrables et de susciter la collaboration. Puisqu'ils sont souvent appelés à travailler à des portions du projet, c'est un défi de maintenir les membres de l'équipe informés de l'ensemble de la tâche dans un projet majeur comme celui-ci. La coordonnatrice 3C3 est consciente du défi et elle le présente ainsi :

Bien dans le fond, une chose que oui, il faudrait travailler, c'est qu'on a de la misère, puis c'est sûr je n'ai pas la solution, mais c'est difficile d'être capable de montrer à tout le monde : c'est quoi notre avancement, où est-ce qu'on est rendu, puis qu'est-ce qu'on est en train de faire, puis vers quoi on s'en va. Dans les derniers mois des fois, il y en a qui disait : « Ah! là c'est quoi donc les livrables qu'on a à faire? ». Parce qu'eux autres, ils travaillent juste une petite partie...

6.10.3.6 Différenciation des rôles

L'organigramme de l'équipe a été présenté à la figure 6.2 pour illustrer les principaux rôles des membres de l'équipe actifs au projet au moment où débute la collecte de données à T0. L'équipe compte alors une dizaine de rôles différents sur les 15 coéquipiers impliqués. Outre le directeur de projet, l'équipe compte 2 autres patrons, soit 3C1 et 3C2, respectivement chefs de l'ingénierie et de l'exploitation dans l'équipe. Ils gèrent les employés indiqués à l'organigramme dans leurs sous-groupes. Les coéquipiers en exploitation, qui relèvent de 3C2, sont responsables d'énoncer des besoins au groupe ingénierie afin de s'assurer que la conception du projet tienne compte de leurs contraintes techniques d'exploitation. En fait, 3C4 présente 3C2 comme étant un client interne à qui son groupe fournit un service dans le cadre du projet : « 3C2 est une personne à qui on fournit un service. Donc 3C2 énonce ses besoins et nous on fournit une solution technologique... Nous on est là pour lui montrer ce qui existe et leur proposer des solutions. Et des fois, on leur propose des besoins ».

À T2, ils évaluent en moyenne leur satisfaction face à leur rôle dans l'équipe comme étant *élevée* (4/5), tel que présenté à l'Annexe GG. Au cours de l'entrevue de la semaine 4, le directeur mentionne qu'il y a certaines tensions entre les deux chefs de division, car 3C2 est retenu temporairement sur un autre projet, ce qui le rend moins disponible à collaborer avec 3C1 dans la préparation des livrables. Par ailleurs, leurs deux groupes ont parfois des visions différentes des solutions techniques à privilégier pour réaliser le projet. Le directeur raconte qu'à l'occasion il y a parfois 2 versions d'un même rapport en circulation parce que les deux chefs ou leurs deux groupes n'arrivent pas à s'entendre sur le contenu technique final à présenter au client. Dans ces situations, le directeur de projet impose aux chefs de division d'en venir à un consensus, afin de soumettre conjointement un rapport avec lequel ils seront

tous les deux en accord. Il ajoute que c'est une situation qui est déjà survenue au cours des phases précédentes du projet, avec le prédécesseur de 3C2. Ce n'est donc pas une question de mésententes entre les individus, mais plus une question de point de vue en fonction de la division qu'ils représentent. Le directeur de projet :

J'ai hâte de voir, on va voir, mais ce n'est pas la première fois hein! C'est vraiment pas la première fois que ça arrive. Puis à la limite, c'est moi qui vais trancher là, car en fin de compte, ça prend un rapport qui se tient. Mais je suis bien confiant qu'ils vont finir par s'entendre, puis comprendre un peu la logique... S'il n'y a pas de consensus... bien là, je vais trancher.

3C1 explique comment son collègue 3C2 et lui en arrivent à faire des choix techniques :

3C2 va le regarder avec son point de vue et s'assurer de l'impact que ça (tel équipement) peut avoir par rapport au volet exploitation. Comment ça peut être pris? Comment il y a un compromis qui peut être fait ou non, ou si c'est vraiment un impératif. Je vais amener les éléments techniques avec du pour et contre... Et c'est comme ça, qu'on arrive à choisir finalement (rires)... Des fois quand c'est départagé, on fait un caucus, avec les coordonnateurs, avec 3DP, et puis on se dit : « Bon, on va le prendre avec une vue d'ensemble ». Et s'il le faut, c'est 3DP qui tranche.

De son côté, 3C2 décrit la situation de manière semblable :

Bien les attentes, bien je n'ai pas d'attente particulière, c'est sûr que dans le groupe nous en étant du côté exploitation, on est là pour déterminer des besoins.... Nous on doit déterminer les besoins, puis on doit, comment dire, faire confiance aux équipes de 3C1 pour dire est-ce qu'on est capable et oui ou non, ou c'est quoi qu'il faut faire pour réussir. Nous, on peut penser à bien des choses, mais eux, il faut qu'ils regardent si on est capable d'aller installer un tel appareil. Je pense que c'est la relation de confiance qui est importante entre nous... Je suis très flexible, je ne suis pas un gars de confrontation, pas de poing sur la table. Je pense que ça m'a porté fruit dans ma carrière, je pourrais dire.

Le directeur de projet insiste sur le fait que ces différents points de vue entre les 2 groupes sont bénéfiques au projet parce qu'il permet d'améliorer les livrables présentés au client :

C'est un peu le choc des idées, sauf que ce qui est très intéressant, c'est que le produit final, à la fin, c'est très bon. Les commentaires qu'on a eus de notre client sont très positifs là-dessus. Donc je n'arrête pas de dire que pour sortir quelque chose qui est bon, souvent c'est difficile. On travaille fort pour que ce soit bon... Quand tu impliques les 2 équipes et qu'elles acceptent de dire : «Je suis content du rapport et je serai prêt à le signer», je pense que c'est une force même si ça crée quand même une certaine difficulté.

6.10.3.7 Proximité

Tous les membres de l'équipe travaillent sur le même étage à proximité les uns des autres, regroupés dans un bureau de projet. En entretien, ils ont mentionné que cette proximité entre eux est un atout pour faciliter la collaboration, tel que le décrit 3C3 : « Oui, c'est sûr que ça aide, si on était tous à des étages différents, ça serait sûrement plus difficile. Moi quand j'ai besoin d'aller voir 3C1, je vais le voir, puis quand j'ai besoin d'aller voir 3C8, je vais le voir ».

3C6 poursuit :

Comme on est vraiment une petite équipe pour le moment, puis en plus c'est centralisé dans une partie du bâtiment. La plupart des communications c'est oral, beaucoup là. Tu as une question, bien tu te lèves puis tu vas la poser (en riant). C'est à peu près ça. C'est sûr qu'il y a pas mal d'échanges par mail. Pour toutes les petites questions, c'est vrai que la plupart du temps, les gens viennent te voir ou toi tu vas voir les gens.

6.10.3.8 Statuts similaires entre les pairs

Dans cette équipe, 3 membres (3DP, 3C1 et 3C2) ont des statuts particuliers, du fait qu'ils sont les patrons de tous les autres coéquipiers. Toutefois, les membres de l'équipe entre eux ont un grand respect des compétences techniques de leurs collègues et ces professionnels considèrent qu'ils se ressemblent beaucoup. De fait, 10 d'entre eux sont ingénieurs, tandis que les autres ont une formation technique ou une formation en gestion. À ce sujet, 3C4

raconte : « Dans ce bureau-ci, on est quand même assez tous sous le même moule. On s'entend... ». Et 3C6 ajoute :

Puis tout le monde est un peu dans le même mode, j'ai l'impression, je ne sais pas si ça tient... Aussi un peu, on est tous à peu près dans la même génération, le même âge, du coup, il y a un peu comme un vent de renouveau, puis tout le monde vraiment essaie d'explorer des nouvelles affaires, puis des nouvelles façons de faire. On remet en cause un peu les vieilles, les vieux trucs hérités ... les vieux équipements hérités... les vieilles philosophies...

6.10.3.9 Support mutuel

À T2, les membres de l'équipe ont évalué que l'entraide qui régnait entre eux était située entre *élevée* et *très élevée* (moyenne de 4,4/5), tel que présenté à l'Annexe GG. Les membres de l'équipe démontrent une volonté de supporter leurs collègues et de s'entraider pour réussir. À ce sujet, 3C5 répond : « Qu'est-ce qu'ils pourraient faire pour m'aider plus ? (Silence). Pas grand chose. Ils en font déjà beaucoup... Bien on s'entraide quand même beaucoup ». 3C1 raconte comment ils procèdent :

Et même l'équipe aussi c'est de s'entraider... Des fois lorsqu'il y a une surtâche, il faut être flexible et aller aider plutôt que de dire « ça ce n'est pas dans ma cour, qu'il se démerde ». Mon approche c'est de dire que je suis impliqué pour la livraison de tout le projet autant que le directeur de projet. S'il est en problème, si les gens sont en problème, il faut trouver le moyen de fonctionner... Et compenser parce qu'il faut s'entraider, mais là c'est sûr que ça bouleverse un peu le plan de travail (petits rires).

6.10.3.10 Taille de l'équipe

À T0, cette équipe est composée de 15 membres, donc entre 5 et 15 individus, ce qui constitue une condition initiale favorisant l'émergence du leadership partagé, tel que discuté précédemment. L'équipe doublera toutefois en effectifs, quelques mois après la fin de la collecte de données.

6.10.3.11 Valeurs et normes communes

Les membres de cette équipe partagent beaucoup de valeurs et de normes entre eux, puisqu'ils proviennent pour la plupart du milieu de l'ingénierie et qu'ils ont des formations semblables. Par ailleurs, les pratiques de gestion de projets sont identiques partout dans l'organisation, ce qui favorise également l'adoption de normes communes. Ces professionnels ont également mentionné l'importance de respecter les normes techniques auxquelles ils sont assujettis en tant qu'ingénieurs, en plus des normes de fonctionnement et de gestion de projet particulières à cette organisation. De plus, les employés sont appelés à travailler avec différentes équipes dans cette organisation au cours de leur carrière, favorisant au fil du temps des collaborations avec la plupart des collègues. Ce contexte organisationnel crée ainsi les conditions pour que les valeurs et les normes soient partagées et fournit une incitation à maintenir de bonnes relations entre eux, puisqu'ils savent qu'ils finiront par collaborer à nouveau un jour ou l'autre. En entrevue, ils mentionnent l'importance d'être fier de son travail, du respect des collègues et de ses propres engagements, de l'entraide et ils souhaitent continuer à apprendre et se développer. 3C6 décrit ainsi son équipe:

Ouais, je pense que le fait qu'il y ait une certaine uniformité, dans tout ça, qu'il y ait une uniformité... Il faudrait se persuader que c'est beaucoup dû à l'âge, puis au fait qu'on est dans la trente, quarantaine. Donc du coup, on a tous un peu les mêmes problèmes, on est devant un historique qu'on ne comprend pas, puis on est prêt à le remettre en question. En fait, c'est bon ou ce n'est pas bon, mais au moins on est tous dans la même logique. Vous savez si on était tous dans la vieille logique, ça marcherait bien, je pense. Si on est tous dans la nouvelle logique, ça marche bien aussi. Ce qui ne marcherait pas ça serait d'avoir un mélange des deux, là ça accrocherait sans doute.

6.10.4 Les conditions stables du projet

6.10.4.1 Complexité

À la première entrevue, le directeur de projet et les membres de l'équipe se prononcent sur la complexité du projet. Le directeur mentionne qu'une partie de la complexité est causée par le

grand nombre d'intervenants qui gravitent autour du projet et qui ont des impacts sur les critères de conception. C'est une tâche complexe de gérer tous ces intervenants et d'intégrer leurs commentaires, lorsque requis. Au niveau de la conception technique du projet, les membres de l'équipe considèrent que cette tâche est *moyennement complexe*, puisqu'ils sont expérimentés et formés pour concevoir ce type d'infrastructure. 3C6 raconte :

Selon le genre de travail que j'ai déjà pu faire, que ce soit dans l'entreprise ou ailleurs, c'est quand même un projet assez classique. C'est pas mal semblable, mais par contre c'est gros et diversifié... Mais, on a quand même chacun nos spécialités, donc on retombe chacun dans nos systèmes. Non je dirais que c'est assez semblable à ce qu'on fait d'habitude, du moins dans le cadre des gros projets.

Son collègue 3C4 ajoute :

Je travaille avec quelque chose de nouveau, mais les principes mécaniques sont les mêmes tout le temps. C'est quelque chose de nouveau, mais dans la phase précédente, la complexité était de démontrer la viabilité du concept économique, l'entretien et compagnie. Là, la complexité, c'est d'arriver avec un système qui remplit les besoins.

6.10.4.2 La tâche exige de la créativité

Un projet d'ingénierie, tel que celui-ci, nécessite de la créativité de la part des concepteurs techniques, puisqu'ils doivent résoudre les problèmes en y apportant des solutions réalisables, à des coûts abordables et dans des délais raisonnables. Dans ce projet particulier, les membres de l'équipe ont mentionné que la créativité était à un niveau *assez élevé*, puisqu'ils veulent intégrer les nouvelles avancées technologiques au projet. L'ingénieur 3C4 explique :

Le défi, c'est qu'on doit développer un nouveau concept qui n'existait pas à l'intérieur de l'entreprise. Donc on les a convaincus (la haute direction) d'aller avec un nouveau concept, on leur a vendu l'idée qu'il y avait des économies potentielles, on est assez confiant... Donc ça c'est le défi : gérer un nouveau produit, une nouvelle interface avec de l'existant.

Son collègue 3C6 ajoute :

Le défi, celui qu'on vit en ce moment, depuis quelques mois et années, le gros défi pour nous, techniquement, c'est qu'on amène plein de nouveautés. L'entreprise a une espèce de culture de tradition, perpétuer cette tradition, on va dire. Là, l'équipe, on est tous plus jeunes et on est tous arrivés avec moins d'historiques de l'entreprise, parce qu'on a eu une vie avant... Du coup, il y a plein de choses qu'on essaye de changer. Donc ça, je pense que c'est quand même un des gros défis.

6.10.5 Les conditions stables de l'organisation

6.10.5.1 Formation sur les habiletés de leadership

Un programme de formation sur les habiletés de leadership est offert aux patrons formels dans l'organisation, tels que 3DP, 3C1 et 3C2. En entrevue, 3DP a mentionné avoir suivi ce programme qu'il a jugé positivement, mais 3C1 et 3C2 n'en ont pas parlé.

6.10.5.2 Partage de l'influence valorisé

Selon des documents officiels de l'organisation, le style de gestion préconisé chez leurs gestionnaires est un style consultatif, visant à impliquer les employés par la consultation afin d'atteindre les résultats. L'organisation valorise le partage de l'influence et encourage ses gestionnaires à « solliciter diverses opinions afin d'arriver à des solutions gagnant-gagnant » par une communication axée sur la résolution de problèmes. Le style de leadership du directeur de projet est cohérent avec cette politique.

6.10.5.3 Système de récompenses favorisant le partage d'influence

Il n'y a pas de programme de récompenses relié au leadership dans cette organisation, ni pour les directeurs de projet, ni pour les employés.

6.10.5.4 Support et coaching

Le directeur de projet prodigue du support et des conseils à ses chefs de division afin d'améliorer leur manière de gérer les projets et ces derniers ont mentionné faire de même pour leurs employés. En fait, 3C1 agit comme un coach auprès de ses 3 ingénieurs principaux qui supervisent des employés. Toutefois, il n'y a toutefois pas de séances formelles de coaching offertes par l'organisation.

6.11 Les conditions dynamiques et favorables au développement du leadership partagé

6.11.1 Les conditions dynamiques individuelles

6.11.1.1 Acceptation de l'influence des pairs

La réunion de démarrage n'a pas permis de constater une volonté de partager l'influence entre les coéquipiers. Cette volonté a été toutefois mesurée à T1 et T2 par des niveaux *élevés* et *très élevés* de partage d'influence entre les coéquipiers, tel que discuté aux sections 6.5 et 6.7. Ainsi, les membres de cette équipe acceptent l'influence de leurs pairs.

6.11.2 Les conditions dynamiques d'équipe

6.11.2.1 Familiarité

La familiarité a été mesurée au début du projet (à T0) et les scores obtenus sont présentés sous forme de matrices au tableau H.1. La familiarité initiale dans l'équipe est en moyenne à 1,6, ce qui signifie que les membres de l'équipe considèrent se connaître en moyenne entre *un peu* et *bien* avant le début du projet. La moyenne de familiarité de chaque évaluateur envers ses collègues varie entre 0,9 et 2,5. Le score le plus faible est associé à 3C11 qui est un des derniers employés à se joindre à l'équipe (3 mois auparavant), ce qui pourrait expliquer sa plus faible connaissance de ses coéquipiers à T0. Par ailleurs, ceux qui ont affirmé connaître le plus leurs collègues à T0 sont 3C8 (avec un score de 2,5), 3C5, 3C10 et 3C1 (avec des scores de 2,0 et 1,9). En fait, ces derniers occupent dans l'équipe des postes qui les incitent à collaborer avec la plupart des coéquipiers, ce qui pourrait expliquer leur perception d'une familiarité plus élevée envers leurs collègues.

Sur les 105 dyades de l'équipe, il y a 48 accords, c'est-à-dire que les membres de la dyade évaluent de manière identique leur niveau de connaissance l'un de l'autre. Par ailleurs, il y a 54 désaccords à 1 degré d'écart et 3 désaccords avec 2 degrés de différence dans les perceptions et ils impliquent 3C8 ou 3C10. Ces derniers, qui ont obtenu de forts scores de familiarité, ont donc la perception de connaître plus leurs collègues. En cas de désaccord dans une dyade, les liens de connaissance ont été symétrisés par la moyenne des familiarités de cette dyade. Cette matrice symétrique, présentée à l'Annexe HH, a ensuite été utilisée pour dessiner des sociogrammes de familiarité à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002).

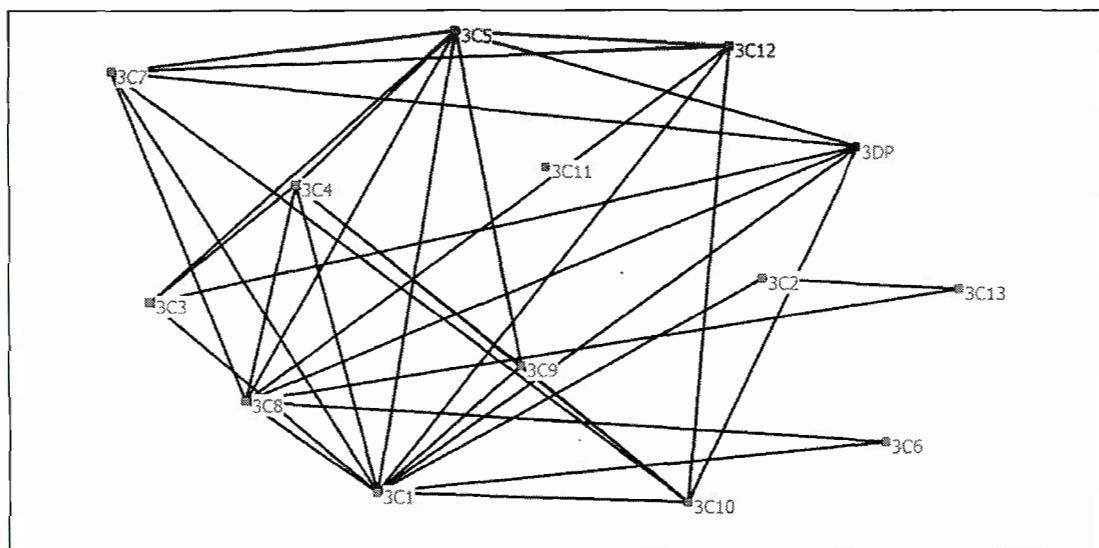


Figure 6.1 Équipe 3 - familiarité *bien* et *très bien*.

Le sociogramme de la figure 6.5 illustre les liens de familiarité *bien* et *très bien* (niveaux 2 et 3), ce qui représente les coéquipiers qui se connaissaient le plus au début du projet. À T0, la moitié des membres de l'équipe avait déjà collaboré dans les phases précédentes du projet à l'étude, ce qui pourrait expliquer les niveaux de familiarité. En début de projet, 4 dyades étaient formées d'étrangers ne se connaissant *pas du tout* (3C3-3C11, 3C7-3C11, 3C7, 3C14 et 3C10-3C11), tandis que 3 dyades affirmaient se connaître *très bien* (3DP-3C1, 3C1-3C4 et 3C4-3C10).

Évidemment, la familiarité des collègues entre eux augmente pendant le déroulement du projet, puisqu'ils apprennent à se connaître de plus en plus, au fil de leur collaboration. Toutefois, elle n'a pas été mesurée à nouveau au cours de la collecte de données. 3C3 se prononce sur la familiarité au sein de l'équipe :

On est quand même une nouvelle équipe de gens l'entreprise... 3C2 est venu, ça ne fait que quelques mois. Il y a plein de monde nouveau. Du côté de 3C1, il y a quelques personnes qui ont changé comme 3C11 est nouveau, 3C12 était là «on and off»... C'est quand même une équipe qui se connaissait, mais pas autant que ça. Puis nos gens ici, il y a comme un renouveau avec des gens qui viennent d'arriver, des gens qui vont se joindre.

À ce sujet, 3C6 ajoute:

Pour beaucoup, c'est peut-être moins vrai, car il y a quelques mouvements dans l'équipe, mais on était déjà des gens qui se connaissaient de près ou de loin parce qu'on avait déjà été sur plusieurs projets ensemble. L'entreprise est quand même un petit monde... On avait plein de petits projets, petits, moyens ou gros, mais de chacune des disciplines. Tout le monde était dans le même environnement, sur le même plateau, on se connaissait quand même, plus ou moins... On se connaissait, ne serait-ce que de vue et un petit peu, parce qu'on a eu l'occasion de se parler.

6.11.2.2 Activités de *team building*

Les activités de *team building* ont pour objectif de resserrer les liens entre les membres d'une équipe, de favoriser un bon esprit d'équipe et de créer un environnement favorable au travail. Une activité de *team building* a été organisée par le directeur de projet au cours de la collecte de données et il s'agit de la réunion 2, présentée à la section 6.4.3. Quelques semaines plus tard, le directeur raconte les bienfaits générés par cette rencontre :

Pour le moment, je considère que ma rencontre (la réunion 2), elle a porté fruit. L'ensemble des enjeux sont jusqu'à présent livrés dans les échéanciers qu'on espérait... Je pense aussi qu'il y a une meilleure collaboration ou un meilleur esprit d'équipe peut-être... Ça s'est créé en faisant ça. Tout le monde sait plus quels sont les enjeux de chacun. Donc je pense que ça a dynamisé, disons un peu, le bureau de projet.

Par ailleurs, au cours de la collecte de données, le directeur mentionne qu'il invitera dans un mois tous les membres de son équipe à une journée piscine-BBQ à son domicile. C'est pour lui une occasion de créer une autre activité de *team building*, plus informelle cette fois. Il raconte pourquoi c'est important à ses yeux : « T'sais j'essaie de faire des petites rencontres

en dehors (du travail). Des fois, on fait un 5 à 7, des fois... Comme là, je vais faire un barbecue chez nous. Se voir en dehors ça crée aussi des liens, puis ça dégène les gens ».

6.11.2.3 Cohésion

La cohésion a été mesurée à la semaine 6 de la collecte de données (T1) et à la semaine 11 (T2) et les résultats détaillés sont présentés à l'Annexe II. À T1, la cohésion orientée vers la tâche est la plus élevée des deux dimensions avec une moyenne de 7,3/9, contre 5,4/9 pour la cohésion sociale. Selon l'échelle à 9 points utilisée, le niveau 5/9 correspond à une valeur *neutre* de cohésion. L'indice d'accord interjuges est élevé à 0,90 pour la cohésion orientée vers la tâche contre 0,83 pour la cohésion sociale, se trouvant tous deux au-dessus de la valeur acceptable de 0,70. Au moment de commencer le projet, les coéquipiers ont déjà une connaissance importante de la tâche à réaliser qu'ils ont décrite en détail à la première entrevue, tel que discuté à la section 6.10.3.5. Ce phénomène pourrait expliquer la forte cohésion orientée vers la tâche mesurée après 6 semaines de collaboration.

À T2, la cohésion orientée vers la tâche augmente de 7,6 %, tandis que la cohésion sociale diminue de 5,5 %. Ainsi, les coéquipiers évaluent en moyenne les items de la cohésion orientée vers la tâche à un niveau de 7,8/9, tandis qu'ils cotent la cohésion sociale à 5,1/9 en moyenne. L'indice d'accord interjuges a augmenté à 0,95 pour la cohésion orientée vers la tâche, tandis que les membres démontrent un indice d'accord de 0,79 pour la cohésion sociale, se trouvant tous deux au-dessus de la valeur acceptable de 0,70. Afin de pouvoir discuter des résultats individuels, les scores moyens de chaque coéquipier sont présentés aux tableaux 6.9 et 6.10.

Tableau 6.9
Cohésion sociale de l'équipe 3 à T1 et T2

Coéquipier	Cohésion sociale	Cohésion sociale	Tendance
	Moyenne des items /9	Moyenne des items /9	T1 à T2
T1	T2		
3C1	7,1	7,0	↓
3C2	3,2	4,1	↑
3C3	3,9	4,1	↑
3C4	6,8	5,6	↓
3C5	5,3	5,6	↑
3C6	3,4	3,1	↓
3C7	4,8	4,7	↓
3C8	7,1	5,7	↓
3C9	5,1	4,4	↓
3C10	4,8	5,0	↑
3C11	7,0	6,8	↓
3C12	6,8	6,4	↓
3C13	5,3	4,3	↓
ÉQUIPE	5,4	5,1	↓ (-5,5%)

Légende :

3C1 à 3C13 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 3

3C14 n'est pas inclus, car il était absent à T2

T1 : Temps 1, ce qui correspond à la semaine 6 du projet

T2 : Temps 2, ce qui correspond à la semaine 11 du projet

Tableau 6.10
Cohésion orientée vers la tâche de l'équipe 3 à T1 et T2

Coéquipier	Cohésion orientée vers la tâche Moyenne des items /9 T1	Cohésion orientée vers la tâche Moyenne des items /9 T2	Tendance T1 à T2
3C1	7,7	8,6	↑
3C2	7,3	7,0	↓
3C3	5,7	8,0	↑
3C4	7,8	8,3	↑
3C5	7,8	8,8	↑
3C6	6,7	7,2	↑
3C7	6,4	6,8	↑
3C8	6,6	6,2	↓
3C9	7,1	6,9	↓
3C10	8,1	8,2	↑
3C11	9,0	9,0	=
3C12	7,7	8,8	↑
3C13	6,8	8,0	↑
ÉQUIPE	7,3	7,8	↑ (7,6%)

Légende :

3C1 à 3C13 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 3

3C14 n'est pas inclus, car il était absent à T2

T1 : Temps 1, ce qui correspond à la semaine 6 du projet

T2 : Temps 2, ce qui correspond à la semaine 11 du projet

À T1, les 5 coéquipiers qui attribuent les valeurs les plus élevées à la cohésion sociale sont 3C1, 3C8, 3C11, 3C4 et 3C12 avec des valeurs moyennes des items variant entre 7,1/9 et 6,8/9. À T2, ce sont pratiquement les mêmes coéquipiers (3C1, 3C11, 3C12, 3C8, 3C4 et 3C5) qui attribuent les valeurs les plus élevées à la cohésion sociale avec des valeurs moyennes des items variant entre 7,0/9 et 5,6/9.

Les scores élevés de cohésion sociale ne semblent pas reliés aux employés ayant la plus grande ancienneté, puisque 3C11, 3C12 et 3C8 sont à l'emploi de la firme depuis moins d'une année. Par ailleurs, la cohésion sociale diminue de 5,5 % à T2, car la valeur moyenne des items est passée de 5,4/9 à 5,1/9. Cette valeur se situe très près de la valeur *neutre* de 5. En fait, la cohésion sociale a diminué selon l'évaluation de la plupart des coéquipiers, sauf

pour 4 d'entre eux (3C2, 3C3, 3C5 et 3C10). Cette perception de diminution de la cohésion sociale entre eux, partagée par presque tous les coéquipiers, pourrait s'expliquer par la présence de deux groupes distincts au sein de l'équipe, soit la division Ingénierie et la division Exploitation. Cette séparation des membres de l'équipe en deux silos semble d'ailleurs problématique selon plusieurs coéquipiers, car c'est une piste d'amélioration à leur fonctionnement d'équipe qui a abondamment été proposée lors de la dernière entrevue.

Pour la cohésion orientée vers la tâche, les coéquipiers qui rapportent les valeurs les plus élevées à T1 sont 3C11, 3C10, 3C4, 3C5, 3C1 et 3C12 avec des moyennes d'items variant entre 9/9 et 7,7/9. À T2, ce sont maintenant 3C11, 3C5, 3C12, 3C1, 3C4 et 3C10 qui attribuent les valeurs les plus élevées à la cohésion orientée vers la tâche avec des moyennes d'items variant entre 9/9 et 8,2/9. En fait, la cohésion orientée vers la tâche a augmenté de 7,6 % à T2, car la valeur moyenne des items qui est passée de 7,3/9 à 7,8/9. Elle augmente selon la perception de tous les coéquipiers, sauf dans le cas de 3C2, 3C8 et 3C9 pour qui elle diminue et dans le cas de 3C11 pour qui elle demeure stable à 9/9.

En résumé, la cohésion orientée vers la tâche est déjà élevée après 6 semaines de collaboration et elle augmente au cours des 5 semaines suivantes. En plus d'une importante connaissance initiale du projet, les coéquipiers ont eu plusieurs occasions d'interagir en début de projet, notamment lors de la réunion 2. Ils ont ainsi poursuivi leurs échanges pour établir dès le départ les tâches qu'ils doivent effectuer pour supporter leurs collègues dans la réalisation des différents livrables. Le chef 3C1 résume ainsi sa pensée : « Mon approche c'est de dire...je suis impliqué pour la livraison de tout le projet autant que le directeur de projet ».

6.11.2.4 Multiples échanges entre coéquipiers

La proximité des membres de l'équipe et l'interdépendance de leur tâche contribuent à favoriser un haut niveau d'échanges entre eux. Selon les observations, les échanges entre

coéquipiers augmentent au cours de la collecte de données, puisqu'ils commencent de nouveaux livrables et qu'ils impliquent de plus en plus leurs pairs, spécialistes de disciplines complémentaires. Le chef 3C2 dépeint ainsi la situation :

Mais le fait que le bureau est petit, que le groupe est peu nombreux, ça aide beaucoup aux échanges aussi comme ça. Puis je pense que c'est une belle qualité de pouvoir échanger directement avec les employés... Puis d'échanger des informations, je pense que c'est une belle façon de ... D'être proche du monde, d'avoir le poulx aussi des ingénieurs ou des analystes qui travaillent sur le projet.

6.11.3 Les conditions dynamiques du projet

6.11.3.1 Interdépendance

L'observation en début de projet a permis de constater que l'interdépendance est bien présente entre les membres de cette équipe multidisciplinaire, principalement à cause du type de tâche à réaliser, soit la conception d'une infrastructure qui nécessite l'implication de différents domaines de l'ingénierie. Cette interdépendance est également favorisée par la formation spécialisée de ces professionnels, qui sont complémentaires et doivent unir leurs efforts pour réaliser ce type de mandat. L'interdépendance a été mesurée à deux reprises (T1 et T2) par questionnaires à l'aide du questionnaire d'interdépendance de Rossi (2008) modifié et dont les résultats détaillés sont présentés à l'Annexe JJ. Cette mesure a été effectuée à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points (de *fortement en désaccord* à *fortement en accord*). Ainsi, une valeur de 3 correspondrait à un niveau *neutre* d'interdépendance. L'interdépendance des coéquipiers a pu être agrégée au niveau de l'équipe, puisque l'indice d'accord entre les répondants est de 0,92 (à T1) et de 0,91 (à T2), supérieures à la référence de 0,70.

Après 6 semaines de collaboration (à T1), l'interdépendance moyenne est de 3,7/5. À T2, le score moyen des items augmente légèrement de 2,4 % à 3,8/5. En fait, l'interdépendance demeure pratiquement constante au cours des premiers mois du projet, puisqu'ils se situent

alors à l'étape de conception où les solutions techniques sont discutées entre les spécialistes multidisciplinaires.

Pour discuter des résultats individuels, le tableau 6.11 présente les scores moyens d'interdépendance de chaque coéquipier. À T1, les coéquipiers qui attribuent les valeurs les plus élevées à l'interdépendance de leur travail sont 3C1, 3C4, 3C5, 3C11 et 3C6, avec des valeurs variant entre 4,4/5 et 4,0/5. Il s'agit du chef de l'ingénierie, des trois ingénieurs principaux et de l'adjointe de projet, qui occupent tous des postes où l'interaction avec les coéquipiers est essentielle à leur travail. À T2, ce sont encore presque tous les mêmes qui attribuent à l'interdépendance les valeurs les plus élevées, soit 3C1, 3C11, 3C5, 3C9 et 3C4 avec des valeurs variant entre 5/5 et 4,0/5. Par ailleurs, le chef de l'exploitation (3C2) rapporte des valeurs moyennes d'interdépendance plus faibles, de 3,7/5 (T1) et de 3,9/5 (T2).

Tableau 6.11
Interdépendance de l'équipe 3 à T1 et T2

Coéquipier	Interdépendance moyenne des items /5 T1	Interdépendance Moyenne des items /5 T2	Tendance T1 à T2
3C1	4,4	5,0	↑
3C2	3,7	3,9	↑
3C3	2,9	2,8	↓
3C4	4,4	4,1	↓
3C5	4,2	4,3	↑
3C6	4,0	3,7	↓
3C7	2,8	2,8	=
3C8	3,5	3,4	↓
3C9	3,9	4,0	↑
3C10	3,5	3,8	↑
3C11	4,1	4,5	↑
3C12	3,7	3,7	=
3C13	3,4	3,5	↑
ÉQUIPE	3,7	3,8	↑ (2,4%)

Légende :

3C1 à 3C13 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 3

3C14 n'est pas inclus, car il était absent à T2

T1 : Temps 1, ce qui correspond à la semaine 6 du projet

T2 : Temps 2, ce qui correspond à la semaine 11 du projet

Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'il est retenu sur un autre projet pendant la collecte de données et qu'il est ainsi moins impliqué dans ce projet. Lors de l'entrevue de la semaine 9, le directeur s'exprime ainsi à propos de l'interdépendance entre les membres de l'équipe :

Fait que les enjeux d'interface entre chaque domaine, on les connaît bien... Donc la gestion de ces interfaces-là, étant donné qu'on connaît bien les systèmes, comment ils sont interreliés c'est assez facile de s'assurer qu'il n'y ait pas d'oubli... Je pense que pour le moment en tout cas, j'ai une bonne équipe pour ça. Les gens sont conscients des enjeux reliés pas seulement à leur domaine, mais aux autres domaines...

6.12 L'appréciation du travail accompli par l'équipe 3

Dans le questionnaire remis à T2, les coéquipiers et le directeur de projet ont évalué différents critères de succès du projet et ont également coté leur satisfaction sur différents thèmes rattachés au travail d'équipe sur une échelle de Likert à 5 points (de 1 = *très faible* à 5 = *très élevée*). Les résultats agrégés sont présentés à l'Annexe GG. L'indice d'accord entre les répondants est de 0,97 pour ce questionnaire, soit supérieur à la valeur de référence de 0,70.

Ainsi, la quantité et la qualité de travail accompli après 3 mois, l'efficacité de l'équipe et la réponse du projet aux besoins du client sont toutes évaluées comme étant *élevés* par les répondants, avec des niveaux moyens variant de 3,9/5 à 4,5/5. De plus, ils évaluent l'avancement du projet à un niveau *moyen-élevé*, avec une valeur moyenne de 3,6/5. Ils démontrent une satisfaction *élevée* pour la collaboration, l'entraide, leurs relations interpersonnelles et leur rôle dans l'équipe avec des valeurs moyennes variant entre 4,0/5 et 4,4/5. Par ailleurs, la communication dans l'équipe est cotée à un niveau *moyen-élevé*, soit 3,6/5 en moyenne. Finalement, les répondants démontrent en moyenne une volonté *élevée* de poursuivre leur collaboration dans le cadre du projet (4,4/5).

Au même moment, lors des dernières entrevues individuelles de la collecte à T2, les membres de l'équipe mentionnent plusieurs éléments qui viennent appuyer et compléter les résultats de ce questionnaire. D'abord, un élément commun qui ressort de tous les entretiens est le fait qu'ils se sentent bien dans cette équipe, qu'ils se sentent impliqués, valorisés et contents de travailler à ce projet. La coordonnatrice 3C3 raconte : « Je n'ai pas de problème le matin à venir travailler, non. Non, non, non ! C'est un projet sur lequel je suis bien contente de travailler! ». Le directeur de projet renchérit :

T'sais on travaille 8 heures par jour, 5 jours par semaine, et je ne sais pas combien de semaines par année... C'est ça, donc moi je pense que chacun doit être heureux de venir travailler chaque matin. Moi, en tout cas, c'est le cas, puis j'aime ça ce que je fais.

Puis, ces professionnels considèrent important de continuer d'apprendre et de se développer autant professionnellement que personnellement. Ils mentionnent qu'ils apprennent beaucoup à travailler sur ce projet et à côtoyer ces collègues. 3C3 résume ainsi : « Fait que c'est ça, on apprend au contact de tout le monde en fin de compte ». De plus, l'adjointe 3C5 s'exprime à propos d'un mandat particulier qui représente un défi pour elle : « Comme là faire de quoi en dehors de ma zone de confort. Je ne suis pas habituée, je n'ai pas fait ça vraiment souvent dans ma vie. Bien c'est sûr que c'est bon pour l'estime de soi, c'est bon... T'sais personnellement c'est bon là ». Le chef 3C1 continue sur le même thème : « Bon c'est simple de dire au niveau technique, c'est sûr que techniquement, j'apprends pas mal de choses. Sinon, c'est dans la façon de faire les choses, la démarche. Des fois, j'apprends même que finalement, je m'en sors bien! (rires) » De son côté, l'ingénieur 3C6 raconte qu'il continue à développer ses compétences techniques :

Oui j'apprends, c'est sûr, techniquement en fait. Parce que même si ça fait pas mal d'années que je travaille dans le domaine, j'ai toujours été sur des projets qui ont été plus ciblés sur un morceau de mon domaine... Ici, il y a plein de choses que je méconnaissais et je m'en aperçois encore plus, maintenant qu'on est dans le vif du sujet, puis que j'ai une sommité à mes côtés. De ce côté-là, je continue à en apprendre tout plein, techniquement.

Puis, 3C4 se prononce :

Apprendre, ça c'est super important pour moi. Si je n'apprends pas des autres disciplines, alors l'avantage (de ce projet) tombe un peu, entre guillemets... J'ai toujours voulu apprendre, genre à la maison, je lis tout le temps des livres, je m'abandonne à Science et vie... Ça a toujours été comme ça, je lis tout le temps. Donc si je n'apprends pas, je m'en vais chez nous, c'est Explora à la télé (rires) !

Finalement, ils concluent que ce projet peut déjà être considéré comme un succès après les premiers mois de collaboration. Bien entendu, par ces commentaires, certains d'entre eux font également référence aux phases antérieures à la collecte de données, puisque la moitié d'entre eux y ont travaillé. Ils ajoutent que si le projet devait s'arrêter à la semaine 11 (ce qui n'a pas été le cas), il pourrait tout de même être considéré comme un succès. Voici d'abord les explications de 3C3 :

Les objectifs qu'on s'est fixés pour chaque livrable on les a rencontrés. C'est pour ça que je... T'sais dans le sens on s'était mis des dates, pour livrer nos rapports. Ils ont été livrés. On a eu des commentaires du client, on a refait des nouvelles versions de ça. Puis eux, pour l'instant, ce qu'on a livré donnait les coûts qu'ils avaient besoin pour faire leur projet... C'est des études, il y avait des livrables, il y avait des dates fixes pour les remettre, puis on les a livrées à temps. Puis selon moi, c'était à la satisfaction du client, donc c'est pour ça que je te dirais, oui, c'est un succès.

De plus, 3C6 s'exprime ainsi :

Premièrement, c'est un peu bête à dire, c'est normal, c'est la job : on a livré tout ce qui avait à livrer. Puis à peu près dans les temps, oui avec du retard... Non je pense que de ce côté, on a vraiment livré la marchandise et il y a aussi le fait qu'il y a vraiment, à peu près dans tous les domaines, on est allé voir autre chose que ce qui se faisait. Pas forcément pour faire l'inverse de ce qui est fait traditionnellement, mais... les gens ont vraiment réfléchi. Pour ça aussi, je pense que ça a vraiment été une bonne chose.

À T2, le directeur de projet est satisfait du travail accompli jusqu'à présent et il ajoute :

Donc moi, si je regarde ça dans son ensemble, bien en fin de compte, l'évaluation que je peux avoir de l'externe, je pense qu'elle est bonne. Donc c'est un plus pour toute l'équipe, on a une bonne équipe, puis c'est reconnu comme ça. Donc si le projet était arrêté, je pense qu'on a gagné en crédibilité, gagné en expérience... Moi je crois beaucoup en l'équipe, justement, donc j'ai toujours fait beaucoup d'efforts, disons pour aller chercher les bons joueurs ou les joueurs qui sont selon moi les meilleurs pour faire la tâche... Je suis satisfait de comment ça s'est passé.

6.13 Les forces de l'équipe 3 et les pistes d'amélioration

Outre la proximité et le petit nombre de coéquipiers, les principales forces de l'équipe mentionnées par ses membres sont leur flexibilité, leur capacité d'adaptation et leur complémentarité. D'ailleurs, 3C3 décrit ainsi les membres de son équipe : « C'est des gens qui sont plus facilement flexibles. C'est sûr, si tu arrives avec quelque chose et qu'il faut changer des choses, bien ils vont accepter, parce qu'ils savent que c'est ça la nature des projets. C'est que tu peux changer n'importe quand là ». De plus, une autre force mentionnée

est le fait qu'ils apportent différents points de vue, tout en étant semblables à la fois, tous ralliés autour de la même philosophie d'innovation. Le directeur raconte :

Mais moi je n'arrête pas de leur dire, ce qui fait notre succès. Puis je te l'ai peut-être déjà dit, c'est justement ça : d'être capable de challenger quelqu'un puis de se faire challenger. Ouais, c'est ça, mais à la fin comme je n'arrête pas de leur dire, on n'a pas des contrats pour rien !

Son collègue 3C6 poursuit :

On est une équipe qui est tous un peu dans la même dynamique, ça je pense que c'est une des choses qui fait que l'équipe fonctionne bien, parce qu'il n'y a pas de friction tu sais, on est tous dans le même ... un peu dans le même mode de pensée, donc forcément on s'entend tous pas mal sur... Ouais, la philosophie, la façon de faire, exactement.

Par ailleurs, le directeur de projet a été mentionné à maintes reprises comme étant une force pour l'équipe et pour la réalisation du projet, tel que le résume ce membre de l'équipe :

L'autre petite force qu'on a c'est que 3DP est une personne avec beaucoup d'expérience et il connaît les personnes clés à l'intérieur de l'organisation qui peuvent lui permettre d'avancer. Ça rejaillit, parce que lui après ça, lui en réalité 3DP, il fait un plan de match comme tout le monde... Il fait un plan de match, puis après ça il me dit : « Travailler, travailler, travailler ». Puis après ça, il va vendre. Fait que s'il réussit à faire vendre son plan de match qui est déjà en cours. Nous, ça nous permet juste de commencer, d'aller plus loin, puis d'aller plus vite et de fournir et en même temps ça nous donne un sentiment qu'on réussit, on avance.

Lors des entretiens individuels, ils mentionnent toutefois quelques éléments qui pourraient être améliorés afin de faciliter la poursuite de leur collaboration. La plupart d'entre eux devaient y réfléchir à deux fois avant de pouvoir donner des pistes d'amélioration. Puis, après réflexion, ils ont soulevé les aspects suivants : mieux planifier les livrables, essayer de communiquer plus fréquemment entre eux, trouver des moyens d'arriver à des consensus plus facilement pour déterminer plus rapidement les solutions techniques. L'adjointe 3C5 exprime son opinion : « Je pense qu'il y a place à l'amélioration dans le sens où les équipes je crois,

qui devraient plus se parler entre elles, pour arriver à un consensus... ». Le directeur abonde dans le même sens : « Peut-être d'être capable chacun de mettre l'eau dans son vin, ça serait, c'est une grande qualité, ce n'est pas toujours... Ça pourrait être une chose à améliorer. Maintenant, comme je te dis, je suis prêt à vivre avec, ce n'est pas un problème ». L'ingénieur 3C6 ajoute :

Je pense qu'en termes de collaboration, au sein de ce noyau dur, je ne vois pas vraiment de problèmes d'une part et je ne vois pas vraiment d'amélioration à apporter, ce qu'on pourrait améliorer tout de suite. Il y a sûrement des tonnes de choses (rires), mais non. Je pense que ça se passe globalement super bien!

Enfin, un membre de l'équipe suggère d'intégrer les deux divisions de l'organigramme en une seule, afin de créer une équipe intégrée :

L'équipe de l'exploitation, on la gère vraiment comme une équipe séparée, alors qu'elle devrait faire partie de nous. Bien on le voit dans l'organigramme... C'est parce que c'est là qu'on arrive avec des divergences d'opinions. Fait que ça fait eux et nous. C'est ça qui n'est pas correct.

6.14 Le résumé des données de l'équipe 3

Les éléments suivants résument les caractéristiques majeures de l'équipe 3 et les principaux résultats tirés des analyses effectuées. Ils constituent un aide-mémoire du présent chapitre.

- **Projet** : conception infrastructure urbaine, 10 ans, début phase 3 : conception plan et devis
- **Complexité** : modérée
- **Défis** : évaluer coûts du projet, aspect politique et visibilité, plusieurs intervenants, disponibilité des ressources externes
- **Risques** : choix des solutions technologiques
- **Collecte de données** : début phase 3, 11 semaines. T1 : semaine 6, T2 : semaine 11,

- 6 réunions observées, 3DP + 6 coéquipiers : entrevues. Tous : questionnaires
- **Équipe** : 3DP + 14 coéquipiers (2 femmes), organisation par projet, 3 patrons : 3DP, 3C1 et 3C2. Tous colocalisés. Expérience moyenne: 16 ans dont 9 ans dans firme, 87 % universitaires, 35-44 ans : 47 %, 45-54 ans; 40 %, 78 % temps moyen au projet, 2 projets simultanés en moyenne, tous sous la responsabilité de 3DP.
- **Conditions favorables** : toutes présentes, sauf *récompenses reliées au leadership partagé* et *séances de coaching*.
- **Styles de leadership de 3DP** : Transformationnel : motivation inspirante (80^e percentile), stimulation intellectuelle (60^e), influence idéalisée (55^e). Et Transactionnel : récompenses contingentes (65^e) et gestion par exception (actif) (55^e).
- **Familiarité** : moyenne : 1.6 (entre *un peu* et *bien*).
- **Partage influence individuelle** : oui. T1=1,7 et T2=2.1 (*moyen*). Plus influents à T2 : 3DP, 3C1, 3C2, 3C3, 3C4, 3C6 et 3C8 : 3 patrons, 2 coordonnateurs et 2 ingénieurs principaux
- **Partage influence groupale** : oui. T2=2.8 (*élevé*). Plus élevé que la mesure individuelle
- **Partage influence par réseaux sociaux** : densité =1,736 (T1) à 2,143 (T2). De T1 à T2, augmentation de la centralité (out) et (in), des liens élevés (+31%) et des liens très élevés (+88%)
- **Partage des fonctions** : partagées par 3 groupes : 1) 3DP 2) 3DP, 3C1 et 3C2 3) tous. 2 fonctions effectuées par 3DP seul : définir la mission et gérer les frontières de l'équipe. 5 fonctions partagées entre tous : structurer et planifier la tâche, donner de la rétroaction, réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat d'équipe. Surtout observé à la réunion 2 et discuté lors des entrevues
- **Motifs d'influence** : interdépendance (6/7), expertise technique (5/7) hiérarchie (5/7), et personnalité (4/7)
- **Cohésion** : tâche : T1=7,3/9 et T2=7,8/9 (+7,6%), sociale : 5,4/9 et 5,1/9 (-5,5%)
- **Interdépendance** : T1=3,7/5 et T2=3,8/5 (+2,4%). Plus interdépendants : 3C1, 3C4, 3C5, 3C11 et 3C6 : chef ingénierie, 3 ingénieurs principaux et adjointe

- **Appréciation du travail** : tous indices entre 3.6 et 4.4 (où 3 : *moyen* et 4 : *élevé*). Ils se sentent bien, appréciés, impliqués, valorisés et contents du projet. Ils continuent d'apprendre et de se développer.
- **Forces** : proximité, petite équipe, flexibilité, capacité d'adaptation, complémentarité, 3DP, même philosophie d'innovation. Différents points de vue : frictions, mais meilleurs résultats.
- **Pistes d'amélioration** : mieux planifier les livrables, communiquer plus fréquemment, apprendre à trouver consensus plus rapidement et joindre les 2 divisions à l'organigramme.
- **Succès à ce jour** : objectifs rencontrés, livrables appréciés par client
- **Mot le plus mentionné par les coéquipiers pour parler de leur équipe**: complémentarité
- **Préoccupation la plus évoquée par les coéquipiers** : réconcilier les divergences de points de vue.

6.15 Les faits saillants de l'analyse de l'équipe 3

Dans cette structure de type *organisation par projet*, le directeur de projet est le patron formel de tous membres de l'équipe. À T0, il est le plus influent et il ne partage d'ailleurs pas son leadership lors de la réunion de démarrage. Toujours à T0, les coéquipiers se connaissent en moyenne à un niveau situé entre *un peu* et *bien*, puisque certains ont été impliqués dans des phases précédentes du projet ou ont travaillé ensemble à d'autres projets, tandis que les autres viennent d'être affectés à ce projet. Les membres de cette équipe consacrent en moyenne 78 % de leur temps à ce projet et travaillent en moyenne à 2 projets simultanément, tous sous la direction du même directeur de projet (3DP). De plus, ils sont tous colocalisés pendant la durée du projet, ayant leurs bureaux près les uns des autres, sur le même étage. Parmi les 15 membres, on compte 2 femmes.

Dès les premières semaines, le directeur de projet planifie le travail de tous les coéquipiers en compagnie de ses deux chefs de division et des deux coordonnateurs, puisqu'il y a une quinzaine de livrables en cours simultanément. Ce sont ces 5 membres qui déterminent les priorités et les livrables de tous les autres coéquipiers pour les prochains mois. Ils sont d'ailleurs perçus parmi les plus influents dans l'équipe par l'ensemble des coéquipiers à T1 comme à T2. Dans cette équipe, les fonctions de leadership sont assumées à 3 niveaux: 1) par le directeur de projet seul, avec le support de son patron; 2) entre les patrons formels de l'équipe (3DP, 3C1 et 3C2); 3) entre tous les membres de l'équipe, selon des intensités variables au cours de la collecte de données. La majorité des décisions sont prises par le directeur de projet et les deux chefs de division, soit par les patrons formels de l'équipe. Les membres de l'équipe partagent les 5 fonctions suivantes : *structurer et planifier la tâche, donner de la rétroaction, réaliser la tâche, résoudre les problèmes et favoriser un bon climat dans l'équipe.*

À T1, l'influence est partagée entre l'ensemble des coéquipiers puisque chacun des membres désigne un ou plusieurs collègues, incluant le directeur de projet, qui exercent sur eux une influence *élevée* et *très élevée*. Quelques jours après cette collecte de données, le directeur de projet réunit tous les membres pour présenter à tour de rôle leurs tâches et livrables et le soutien dont ils ont besoin de la part de leurs coéquipiers. Cette réunion, qui s'avère être une activité de team building, avait pour objectif de favoriser la coordination et elle a atteint son but. En effet, suite à la rencontre, les membres de l'équipe se disent plus conscients de leur implication et de l'impact de leur travail sur la réalisation des différents livrables. Par son style de leadership à prédominance *transformationnelle* et sa philosophie de gestion, le directeur de projet souhaite favoriser un bon esprit d'équipe en permettant à chacun de s'exprimer et d'apporter son point de vue, tout en demeurant conscient de l'ampleur de ses responsabilités auxquelles il ne se soustrait pas. Il est par ailleurs considéré comme une force pour l'équipe selon plusieurs coéquipiers. Ils reconnaissent sa vaste expérience, sa vision inspirante, sa détermination, sa capacité de mobiliser son équipe et son réseau de contacts très étendu dans l'organisation.

À T2, tous les membres sont perçus par l'ensemble des collègues comme étant plus influents qu'à T1. Par ailleurs, les membres les plus influents demeurent les mêmes qu'à T1, soit le directeur de projet, les deux chefs de division, les deux coordonnateurs et les ingénieurs principaux. La hiérarchie semble jouer un rôle important dans l'attribution de l'influence individuelle. Toutefois, les coéquipiers rapportent que l'interdépendance et l'expertise du collègue sont des motifs d'influence importants, suivis de son niveau hiérarchique et de sa personnalité. De T1 à T2, l'interdépendance dans l'équipe a légèrement augmenté, tout comme la cohésion orientée vers la tâche, tandis que la cohésion sociale a subi une légère diminution selon la majorité des coéquipiers. Aucun événement connu ne viendrait expliquer cette diminution de 5 %.

Enfin, cette équipe est formée de professionnels hautement scolarisés, avec des spécialisations très variées et complémentaires. Cette multidisciplinarité engendre différents points de vue, parfois opposés, lorsque vient le temps de prendre des décisions techniques ou de proposer des solutions. Les échanges peuvent alors être longs et ardues avant d'en arriver à une solution acceptable par tous et les patrons doivent parfois trancher s'il n'y a pas de consensus. Cette particularité, qui représente un défi de gestion, devient par contre une force pour cette équipe. En effet, ils mentionnent que les décisions, prises après avoir envisagé les différentes options possibles, sont réfléchies et éclairées. Les autres forces de l'équipe sont leur flexibilité et capacité d'adaptation, leur philosophie d'innovation partagée et leur complémentarité. Selon les membres de cette équipe, le projet peut être considéré comme un succès à ce jour.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE VII

ANALYSES INTERCAS

Le présent chapitre a pour objectif de présenter une analyse comparative des trois équipes étudiées dans le cadre de cette recherche. D'abord, nous présenterons les caractéristiques des projets, des équipes et de leurs membres, leurs conditions stables et dynamiques, ainsi que leurs satisfactions du travail accompli. Puis, nous décrirons les analyses statistiques effectuées à partir des données recueillies auprès de cet échantillon. Enfin, nous terminerons le chapitre par l'analyse comparative détaillée des résultats obtenus afin de répondre à nos questions de recherche.

7.1 Les caractéristiques et les résultats des trois équipes

L'annexe KK résume les principales caractéristiques des trois équipes étudiées et les principaux résultats tirés de l'analyse des données présentée aux chapitres IV, V et VI.

7.1.1 Les projets

Les projets des équipes 1 et 3 sont de type *ingénierie et construction*, tandis que celui de l'équipe 2 est de type *technologies de l'information*. Dans les trois cas, la collecte de données s'amorce avec le début de la phase de conception. En fait, le projet 1 est le seul dont la collecte de données s'est échelonnée sur toute la durée de cette phase. Les valeurs monétaires de ces trois projets sont très variables, passant de 2 millions de dollars (projet 1) à 7,5 millions (projet 2) et jusqu'à plusieurs centaines de millions (projet 3). De plus, la durée des

projets est également différente, variant d'un an à plusieurs années en considérant toutes les phases. Les membres des trois équipes ont qualifié la complexité de leurs projets comme étant *modérée* au niveau technique. Les principaux défis que proposent ces trois projets sont similaires, soit la disponibilité des ressources (projets 2 et 3), le grand nombre de parties prenantes et/ou de clients (projets 1, 2 et 3), ainsi que l'importance politique et la visibilité du projet dans l'organisation (projets 1, 2 et 3). Les projets 2 et 3 exigent de la créativité à un niveau *assez élevé* de la part des membres, tandis que le projet 1 requiert plutôt un niveau *modéré* de créativité. Le type de tâches à réaliser dans le cadre de ces trois projets exige l'implication de membres multidisciplinaires, spécialisés dans différents domaines de l'ingénierie et de l'informatique. L'interdépendance moyenne entre les membres de l'équipe 3 est la plus élevée parmi les trois équipes, autant à T1 qu'à T2, tandis qu'elle est la plus faible pour l'équipe 2. Enfin, l'interdépendance a légèrement augmenté entre T1 et T2 dans le cas des équipes 1 et 3, mais elle est demeurée stable entre les membres de l'équipe 2.

7.1.2 Les équipes et leurs membres

La structure organisationnelle dans laquelle chemine l'équipe 1 est de type *matriciel faible*, tandis qu'elle est de type *matriciel fort* pour l'équipe 2, et de type *organisation par projet* dans le cas de l'équipe 3. Ainsi, le directeur de projet de l'équipe 3 est le seul qui est le patron hiérarchique des membres de son équipe. Au moment de la collecte de données, les équipes 1 et 2 sont formées de 7 membres, tandis que l'équipe 3 est composée de 15 membres. Comme c'est généralement le cas pour ce type d'équipes de professionnels, les trois équipes sont composées en grande majorité d'hommes. En effet, l'équipe 2 est formée uniquement d'hommes, tandis que les équipes 1 et 3 comptent 2 femmes chacune. D'ailleurs, l'équipe 1 est la seule dont le rôle de directeur de projet est assuré par une femme. L'équipe 1 est également la plus jeune des trois, puisque la majorité des membres (86%) se situent dans le groupe des 35 à 44 ans, et que les autres ont entre 25 et 34 ans. L'équipe 3 est formée de membres âgés entre 25 et 54 ans, tandis que les membres de l'équipe 2 sont âgés entre 35 et 64 ans.

De plus, les membres de l'équipe 2 sont les plus expérimentés, avec 20 ans d'expérience moyenne, suivis de l'équipe 3 (16 ans) et de l'équipe 1 (14 ans). Les membres de l'équipe 3 sont employés de la firme depuis plus longtemps en moyenne que ceux des autres équipes avec 9,3 années, contre 5,7 pour l'équipe 2 et 4,4 pour l'équipe 1. Le directeur du projet 2 est le plus expérimenté avec près de 25 années d'expérience, contre 23 années pour celui de l'équipe 3 et 15 ans pour la directrice du projet 1. Tous les trois possèdent un diplôme de baccalauréat en ingénierie. Par ailleurs, le directeur du projet 3 est le seul qui est perçu comme démontrant des comportements de leadership prédominants du type *transformationnel*. Ce dernier adopte également un style *transactionnel* à l'occasion, mais dans une moindre mesure. En fait, la directrice du projet 1 a plutôt un style de leadership prédominant *passif*, ainsi que *transactionnel*, tandis que c'est l'inverse dans le cas du directeur du projet 2, dont le style est perçu comme étant d'abord *transactionnel* et ensuite *passif*, selon les circonstances.

Les professionnels qui prennent part à cette étude sont des travailleurs du savoir. Ils sont des experts dans leur domaine, très spécialisés et interdépendants. Ils sont d'ailleurs hautement scolarisés, puisque la majorité d'entre eux ont complété des études universitaires, soit 57 % dans le cas de l'équipe 1, 83 % pour l'équipe 2 et 80 % dans le cas de l'équipe 3. De plus, un grand nombre d'entre eux ont poursuivi leurs études jusqu'à l'obtention d'un diplôme de maîtrise, soit le tiers pour l'équipe 2 et 13 % des membres de l'équipe 3. Ils sont multidisciplinaires, possèdent des formations et des spécialisations variées et occupent pour la plupart des postes de techniciens, d'ingénieurs et d'informaticiens. Ils jouent également des rôles très variés et complémentaires dans les projets à l'étude. Ils sont autonomes et s'autodéterminent dans le cadre de leur travail.

De plus, tous les membres des équipes sont colocalisés, avec des bureaux à proximité les uns des autres, mis à part un membre dans l'équipe 1 et un dans l'équipe 2. D'ailleurs, ces deux membres sont des représentants des clients de leurs projets respectifs. Les membres de l'équipe 3 consacrent en moyenne 78 % de leur temps à leur projet, suivi de ceux de l'équipe 1 (30 % de leur temps) et de l'équipe 2 (27 %). De plus, les membres de l'équipe 3 travaillent

en moyenne sur 2 projets simultanément, tous gérés par le même directeur de projet, ceux de l'équipe 2 répartissent en moyenne leur temps entre 4 projets, tandis que les membres de l'équipe 1 travaillent en moyenne à 6 projets simultanément. Les membres de l'équipe 1, qui se connaissent *bien* en moyenne à T0, sont ceux dont la familiarité est la plus élevée au début du projet, tandis que ceux de l'équipe 3 se connaissent à un niveau situé entre *un peu* et *bien*. Les membres de l'équipe 2, qui se connaissent *un peu* en moyenne à T0, sont ceux qui se connaissent le moins parmi les trois équipes. Par contre, les membres des trois équipes avaient tous une connaissance appréciable de leur projet à T0 et ont décrit de manière similaire le but commun à atteindre dans le cadre de leurs projets respectifs.

Les membres des trois équipes partagent beaucoup de valeurs et de normes entre eux, puisqu'ils proviennent en majorité du milieu de l'ingénierie ou de l'informatique et qu'ils ont des formations techniques similaires. Par ailleurs, les pratiques de gestion de projet sont identiques partout dans l'organisation, ce qui favorise également l'adoption de normes communes. De plus, ils sont appelés à travailler avec différentes équipes dans cette organisation au cours de leur carrière, favorisant au fil du temps des collaborations avec la plupart des collègues. Ce contexte organisationnel crée ainsi les conditions pour que les valeurs et les normes soient partagées et fournit une incitation à maintenir de bonnes relations entre eux, puisqu'ils savent qu'ils finiront par collaborer à nouveau un jour ou l'autre.

Les membres des trois équipes ont démontré leur engagement envers leurs projets respectifs et se sont également dits motivés à travailler pour cette organisation, pour ce projet particulier ou avec ces collègues. Les sources de leur motivation sont variées, allant de la visibilité du projet au développement de leur expertise, en passant par la reconnaissance de leur travail. Il règne entre eux un climat d'ouverture, où ils se font généralement confiance, surtout lorsqu'il est question de l'expertise technique. Par ailleurs, ils se supportent mutuellement dans le cadre de leur travail et ils échangent à de nombreuses occasions au cours du projet, et surtout en début de projet. En fait, la communication a été évaluée comme étant de *moyenne* à *élevée* par les coéquipiers des trois équipes, mais elle fait tout de même partie des éléments à améliorer mentionnés par chacune d'elles. Par ailleurs, les équipes 1 et 3 ont participé à des

activités de team building au cours des premières semaines de collaboration, mais cela n'a pas été le cas pour l'équipe 2. Finalement, l'équipe 3 est celle dont les deux dimensions de la cohésion (sociale et tâche) sont les plus élevées à T2, suivie de près par l'équipe 1 qui avait d'ailleurs démontré la plus forte cohésion (sociale et tâche) à T1. La cohésion sera discutée plus en détail aux sections 7.1.5 et 7.2.2.

Les comparaisons précédentes démontrent que l'ensemble des conditions stables favorables au développement du leadership partagé identifiées dans cette étude sont présentes dans ces équipes, mais à des intensités variables. Seules certaines conditions organisationnelles ne sont pas présentes, à savoir un *système de récompenses favorisant le partage d'influence*, des *séances formelles de coaching* et une *formation sur les habiletés de leadership* (présente dans l'équipe 3 seulement). De plus, les conditions dynamiques favorables au développement du leadership partagé sont également présentes dans ces équipes à différentes intensités, en plus de varier en fonction du temps, tel que discuté aux chapitres précédents.

7.1.3 Le partage de l'influence et des fonctions de leadership

Au cours des 10 à 12 premières semaines des trois projets étudiées, les membres des équipes démontrent un partage de leur influence et des fonctions de leadership, à différentes intensités selon l'équipe (voir le résumé des résultats à l'Annexe KK). Les détails seront discutés à la section 7.2. La comparaison de la distribution de l'influence entre les membres des différentes équipes est rendue possible grâce au recours à la centralité de demi-degré normalisée extérieure et intérieure, calculée à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002). En effet, la normalisation permet d'annuler l'effet de grandeur d'un réseau, puisque les réseaux ne sont pas tous de même taille (équipe 1 : réseau de 7 membres; équipe 2 : 6 membres et équipe 3 : 14 membres). Les résultats de centralités de demi-degré normalisées des membres des trois équipes sont présentés à l'Annexe LL. La centralité extérieure (*out*) d'un individu se traduit par l'influence moyenne qu'il exerce chez ses coéquipiers, en tenant compte du nombre de liens et de leur intensité. La centralité intérieure (*in*) est plutôt l'influence moyenne qu'il reconnaît chez ses coéquipiers. Ainsi, en annulant l'effet de

grandeur des réseaux, le tableau LL.1 permet de constater qu'il y a des membres plus influents et des membres plus influencés dans toutes les équipes. De ce tableau a été extrait le tableau 7.1.

Tableau 7.1

Centralités de demi-degré normalisées extérieures (*out*) des plus influents à T2

Équipe 1		Équipe 2		Équipe 3	
membre	Cent. n (<i>out</i>) T2	membre	Cent. n (<i>out</i>) T2	membre	Cent. n (<i>out</i>) T2
1DP	3.17	2C1	3.20	3DP	3.85
1C1	2.83	2DP	1.80	3C1	3.54
1C2	2.67	2C3	1.60	3C2	2.62
1C6	2.50	2C4	1.20	3C3	2.46

Le tableau 7.1 illustre les centralités normalisées extérieures (*out*) des 4 membres les plus influents de chaque équipe à T2. Cette comparaison entre les membres les plus influents démontre que les directeurs de projet sont parmi les plus influents dans chacune des équipes, tous membres confondus. D'ailleurs, le directeur de projet de l'équipe 3 possède le niveau d'influence le plus élevé entre tous à T2. De plus, c'est le seul qui est le patron hiérarchique de tous les membres de son équipe. Toujours parmi les trois équipes, il est suivi du chef de division 3C1 qui est également le patron hiérarchique de la moitié des coéquipiers de l'équipe 3. Même si les répondants de l'équipe 3 affirment que la hiérarchie joue un rôle moindre dans le niveau d'influence accordé, ces résultats portent à croire que ce serait tout de même un motif d'influence important, d'autant plus que le 3^e membre le plus influent de cette équipe est 3C2, soit l'autre chef de division de l'équipe. Les différents motifs d'influence divulgués par les répondants seront discutés à la section 7.2.4.

De plus, le directeur de projet 3DP est également le seul à être perçu comme ayant un style de leadership à prédominance *transformationnelle*. Tout comme le fait qu'il soit leur patron hiérarchique, ce style de leadership semble avoir un impact sur son niveau d'influence, mais les données ne permettent pas de discerner dans quelle proportion.

Dans le cas des équipes matricielles (1 et 2), leurs membres les plus influents ont obtenu des centralités normalisées similaires entre eux. Dans l'équipe 1, il s'agit de la directrice de projet qui a une centralité normalisée extérieure équivalente à celle de l'ingénieur 2C1 de l'équipe 2. Les centralités normalisées permettent également de constater à quel point les autres membres de l'équipe 2 sont considérés moins influents que ceux des équipes 1 et 3 qui démontrent des niveaux de centralités similaires entre eux. Il s'agit d'une autre manifestation du type de partage de l'influence présent dans l'équipe 2 qui est dirigée par un trio de leaders qui concentre cette influence.

Les données du tableau 7.1 permettent enfin de constater que les coéquipiers qui arrivent au 3^e et 4^e rang de l'influence exercée dans les équipes 1 et 3 (1C2 et 1C6, ainsi que 3C2 et 3C3) possèdent des centralités normalisées extérieures similaires, ce qui veut dire qu'ils sont considérés comme étant autant influents les uns que les autres, lorsque l'effet de grandeur des réseaux est contrôlé. C'est un élément intéressant à constater, puisque 3C2 est un patron hiérarchique dans l'équipe 3 mais il obtient tout de même un niveau d'influence semblable à un ingénieur (3C2) dans l'équipe 1. Ce résultat vient appuyer les motifs d'influence mentionnés par les répondants, soit l'interdépendance, l'expertise et la discipline technique du coéquipier. Finalement, ce tableau illustre le fait que les membres les plus influents des trois équipes sont soit les patrons hiérarchiques, soit les directeurs de projet ou soit celui qui joue le rôle de coordonnateur de manière formelle ou informelle au sein des équipes.

Quant au tableau LL.1 plus détaillé, il permet la comparaison des centralités normalisées *out* et *in* à T1 et à T2 et de conclure que la majorité des membres deviennent plus influents à T2 qu'ils ne l'étaient à T1. Tous les autres membres demeurent stables, sauf dans le cas de l'équipe 2 où un seul membre voit son influence augmenter entre T1 et T2. Dans le cas des équipes 1 et 3, la plupart des membres reconnaissent une plus grande influence moyenne de leurs collègues à T2 qu'à T1, ce qui signifie que le phénomène s'intensifie dans les deux directions (*out* et *in*) entre T1 et T2. Toutefois, seulement deux membres de l'équipe 2 reconnaissent plus d'influence de la part de leurs coéquipiers à T2 qu'à T1. Ces différences dans la manifestation du phénomène démontrées par l'équipe 2 sont compatibles avec le fait

qu'elle possède la densité la plus faible entre toutes les équipes et que cette densité demeure stable entre T1 et T2, ce qui n'est pas le cas des équipes 1 et 3 qui voient leurs densités augmenter durant cette période.

7.1.4 La satisfaction des membres à T2

Après 3 mois, la quantité et la qualité du travail accompli, l'efficacité de l'équipe et la réponse du projet aux besoins du client ont tous été évalués comme étant *élevés* par les répondants des trois équipes. La satisfaction envers l'avancement du projet est *élevée* pour les équipes 1 et 2 et se situe à un niveau *moyen-élevé* pour l'équipe 3. Toutes les équipes démontrent une satisfaction de *moyenne-élevée* à *élevée* pour la collaboration, l'entraide, leurs relations interpersonnelles et leur rôle dans l'équipe. D'ailleurs, ce sont les membres de l'équipe 3 qui démontrent en général les indices les plus élevés. Par contre, la communication dans l'équipe a été évaluée comme étant satisfaisante à un niveau *élevé* dans l'équipe 1, et à un niveau *moyen-élevé* pour les équipes 2 et 3. Finalement, tous les répondants démontrent une volonté *élevée* de collaborer de nouveau avec leurs coéquipiers respectifs à l'avenir.

Les forces des équipes, identifiées par leurs membres, sont différentes et variées selon l'équipe. Ainsi, les membres de l'équipe 1 ont souligné la communication, la volonté de collaborer et l'attitude positive de leurs coéquipiers, l'ambiance agréable entre eux, ainsi que les activités de team building tenues en début de projet qui se sont avérées bénéfiques à leur coopération. Les principales forces de l'équipe 2, telles qu'identifiées par leurs membres, sont la compétence et l'engagement des coéquipiers, ainsi que la priorisation de leurs tâches. Enfin, les membres de l'équipe 3 ont souligné leur capacité d'adaptation, leur complémentarité et la philosophie d'innovation qui les habitent. De plus, plusieurs coéquipiers de l'équipe 3 ont affirmé que leur directeur de projet constituait en lui-même une force pour leur équipe. Par ailleurs, le mot qui était le plus fréquemment utilisé pour décrire chacune de leurs équipes était : plaisir (équipe 1), expertise (équipe 2) et complémentarité (équipe 3).

Malgré ces forces, ils ont avancé certaines pistes d'amélioration qui permettraient de bonifier leur collaboration. Pour l'équipe 1, ils ont proposé de mieux clarifier les objectifs et le mandat en début de projet, de communiquer plus fréquemment et d'augmenter la disponibilité de la directrice de projet. Pour l'équipe 2, les pistes d'amélioration suggérées sont d'éviter de travailler en silo, de communiquer plus fréquemment et d'augmenter la disponibilité des coéquipiers. Quant à l'équipe 3, les membres ont proposé de mieux planifier les livrables, de communiquer plus souvent, d'apprendre à atteindre un consensus et de joindre les deux divisions de l'organigramme en une seule pour favoriser la collaboration. Les préoccupations les plus souvent mentionnées par les membres des équipes étaient : bien se coordonner (équipe 1), la disponibilité des ressources (équipe 2) et la réconciliation des divergences d'opinions (équipe 3). Il est intéressant de souligner que la communication a été mentionnée par les trois équipes comme étant une piste d'amélioration qui permettrait de bonifier leur collaboration.

Au moment où a pris fin la collecte de données, les patrons, les clients, les directeurs de projet et les membres des trois équipes se sont dits satisfaits du déroulement de leurs projets respectifs à ce jour. Ils ont affirmé que les objectifs étaient atteints, que les livrables satisfaisaient les besoins et que les échéanciers étaient respectés. Il n'y a donc pas de variabilité entre les résultats des trois équipes sur ces aspects.

7.1.5 Les analyses statistiques effectuées avec les données des trois équipes

Tel que discuté au chapitre III, des analyses statistiques ont été effectuées dans un objectif exploratoire, considérant le faible nombre de répondants (de 28 à 31). En fait, ces résultats apportent des informations complémentaires en appui aux autres résultats présentés précédemment. Les calculs de corrélations de Pearson des principales variables ont été effectués en considérant les données des trois équipes, dont les résultats sont présentés à l'Annexe MM. L'étude des résultats de ce tableau permet de tirer certaines conclusions dont les plus pertinents sont présentés dans la présente section.

7.1.5.1 Variables reliées à la centralité normalisée extérieure (out) à T1 et à T2

Le tableau 7.2 est un extrait de celui présenté à l'Annexe MM pour illustrer les variables significativement reliées à la centralité normalisée à T1 et à T2. La première constatation faite à partir de ces résultats est que le rôle d'un membre de l'équipe est significativement relié à la centralité qu'il occupera dans le réseau, c'est-à-dire à l'intensité de l'influence qu'il exercera sur ces collègues. De plus, une forte corrélation négative existe entre le fait d'être un coéquipier et la centralité extérieure, signifiant que les coéquipiers sont moins influents dans l'équipe que les autres membres (seuil de 1 %). Au contraire, le fait d'être un directeur de projet est positivement corrélé à la centralité extérieure de manière modérée à T1 et à T2 (seuil de 5 %). De plus, le fait d'être un chef de division (3C1 et 3C2) ou un adjoint informel (1C1 et 2C1) dans l'équipe est également positivement corrélé à la centralité extérieure du membre, mais dans une moindre mesure que lorsqu'il s'agit du directeur de projet (seuils de 10 %). Ces résultats statistiques concordent avec les données du tableau 7.1 qui présente les membres les plus influents.

Par ailleurs, d'autres variables sont significativement reliées à la centralité extérieure dans les équipes étudiées, soit le temps consacré au projet, l'interdépendance à T2 et l'ancienneté dans la firme. Ainsi, les membres consacrant le plus de temps à un projet sont plus influents au sein de l'équipe, comme c'est également le cas pour ceux qui sont les plus anciens dans l'organisation. De plus, le niveau d'interdépendance d'un membre à T2 est positivement corrélé à sa centralité normalisée dans l'équipe à T2 de façon modérée. Ainsi, un membre plus interdépendant sera également plus influent. Ces dernières corrélations sont toutefois significatives à un seuil de 10 %.

Tableau 7.2

Extrait des calculs de coefficients de corrélations de Pearson reliés à la centralité normalisée extérieure à T1 et T2

	Coéquipier	Directeur de projet	Chef de division	Interd. T2	Temps projet	Adjoint Informel	Ancienneté Firme
Centralité n (out) T1	-,66***	,45**	,34*	-	-	-	-
Centralité n (out) T2	-,60***	,39**	,36*	,37*	,37*	,34*	,32*

* $p < 0,10$: corrélations avec valeurs absolues supérieures à ,31 sont significatives pour $n=28$ (équipes 1 à 3)

** $p < 0,05$: corrélations avec valeurs absolues supérieures à ,36 sont significatives pour $n=28$

*** $p < 0,01$: corrélations avec valeurs absolues supérieures à ,46 sont significatives pour $n=28$

**** $p < 0,0001$: corrélations avec valeurs absolues supérieures à ,65 sont significatives pour $n=28$

De plus, les variables qui ne sont pas significativement corrélées avec la centralité extérieure doivent également être soulignées (voir le tableau à l'Annexe MM). D'abord l'âge et l'expérience du membre ne sont pas significativement liés à son influence dans l'équipe, ce qui corrobore les motifs d'influence évoqués par les répondants qui ne faisaient nullement référence à ces caractéristiques. De plus, la cohésion (sociale et de tâche) n'est pas significativement corrélée à la centralité extérieure, ni à T1, ni à T2. Ce qui signifie qu'avec cet échantillon, il n'y a pas de lien significatif entre l'influence de l'individu et la cohésion qu'il perçoit. Ce résultat est en effet surprenant, puisqu'il va à l'encontre d'études antérieures (Bergman *et al.*, 2012; Hooker et Csikszentmihalyi, 2003; Mathieu *et al.*, 2015) où la cohésion est positivement et étroitement associée au partage de l'influence entre les coéquipiers. Ce résultat, contraire à la littérature, sera discuté ultérieurement.

Par ailleurs, il est intéressant de revenir sur la variable *temps consacré au projet* qui, en plus d'être positivement corrélée à la centralité extérieure, l'est également avec la cohésion sociale, la cohésion orientée vers la tâche, l'interdépendance, ainsi qu'avec l'appréciation du travail (discutée à la prochaine section). Ainsi, un membre de l'équipe qui passe plus de temps à travailler un projet est également plus interdépendant, ressent plus de cohésion

(sociale et de tâche) en plus d'être plus influent au sein de l'équipe. Prise individuellement, cette caractéristique semble donc avoir un impact important au sein des équipes de projet étudiées, autant au niveau des processus d'équipe qu'au niveau de l'influence.

7.1.5.2 Variables reliées à l'appréciation du travail à T2

Tableau 7.3

Coefficients de corrélations de Pearson reliés à l'appréciation du travail à T2

	Cohésion tâche T2	Cohésion sociale T2	Cohésion sociale T1	Temps projet	Interd. T2
Appréciation travail T2	,73****	,67***	,52**	,44**	,40*

* $p < 0,10$: corrélations supérieures à ,31 sont significatives pour $n=28$ (équipes 1 à 3)

** $p < 0,05$: corrélations supérieures à ,36 sont significatives pour $n=28$

*** $p < 0,01$: corrélations supérieures à ,46 sont significatives pour $n=28$

**** $p < 0,0001$: corrélations supérieures à ,65 sont significatives pour $n=28$

Les données du tableau 7.3 illustrent les variables significativement reliées à l'appréciation du travail à T2. Selon ces résultats, les deux dimensions de la cohésion à T2 (tâche et sociale), sont fortement reliées à l'appréciation du travail à T2, c'est-à-dire qu'un membre percevant une plus grande cohésion à T2, sera également plus satisfait du travail réalisé par l'équipe à T2. Par ailleurs, le temps consacré au projet est également positivement corrélé à l'appréciation du travail à T2, de manière modérée (seuil de 5%). Enfin, l'interdépendance à T2 est également positivement corrélée à l'appréciation du travail à T2, mais dans une moindre mesure et à un seuil de 10 %. Ainsi, un coéquipier qui passe plus de temps au projet, qui ressent plus de cohésion et qui se sent plus interdépendant sera plus satisfait du travail réalisé par l'équipe.

7.1.5.3 Corrélations entre les matrices de familiarité et les centralités normalisées

Des corrélations entre les matrices de familiarité à T0 et les matrices d'influence transposées² à T1 et à T2 ont été calculées à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002) pour chacune des équipes. Effectuées dans un but exploratoire et complémentaire aux autres résultats de cette étude, les corrélations entre ces matrices sont présentées à l'Annexe NN. Les résultats démontrent une corrélation significative entre la familiarité à T0 et l'influence à T1 et à T2 dans le cas des équipes 1 et 3. Dans le cas de l'équipe 2, seule la corrélation entre la familiarité à T0 et l'influence à T1 est significative. Pour chaque équipe, les matrices d'influence à T1 et à T2 sont fortement corrélées entre elles.

7.2 L'analyse comparative détaillée des résultats des trois équipes

7.2.1 Le partage de l'influence au début du projet

Les trois équipes démontrent des manifestations différentes du partage de l'influence entre coéquipiers en début de projet. En effet, dans le cas de l'équipe 1, tous les membres partagent leur influence à T0, tandis que l'influence demeure concentrée autour du directeur du projet 3. Dans le cas de l'équipe 2, la situation est intermédiaire, où seulement deux membres partagent l'influence à T0, soit le directeur de projet et l'ingénieur 2C1. Ces différentes manifestations sont analysées comparativement, afin d'en dégager une compréhension additionnelle.

² La matrice transposée permet d'y associer l'influence exercée par le coéquipier plutôt que celle qu'il reconnaît chez ses collègues.

Équipe 1 : Le partage de l'influence parmi tous les membres de l'équipe à T0

C'est dans l'équipe 1 que ce phénomène est le plus présent parmi les trois équipes à T0. Ce phénomène hâtif semble être favorisé par certaines conditions particulières à cette équipe, soit la structure organisationnelle de l'équipe (matricielle faible), la philosophie de gestion de la directrice de projet, son style de leadership, la volonté des coéquipiers de prendre part au partage d'influence, une grande familiarité entre ces membres à T0 et une connaissance importante de la tâche à réaliser.

D'abord, la structure organisationnelle de type matriciel faible semble avoir un impact sur l'émergence hâtive du partage de l'influence. En fait, ce type de structure renforce la philosophie de gestion de la directrice de projet qui se considère comme un expert technique parmi les autres dans l'équipe, sans statut particulier autre que celui de coordonner le travail de ses collègues ingénieurs et techniciens. Les coéquipiers partagent également ce sentiment de statuts hiérarchiques égaux par rapport à la directrice de projet. Qu'ils soient techniciens ou ingénieurs, ils se considèrent tous sur le même pied d'égalité dans l'équipe, c'est-à-dire comme des experts dans leur domaine. À T0, le partage d'influence est asymétrique, réparti entre tous les membres de manière inégale. En fait, certains membres sont plus influents que d'autres au cours de la réunion de démarrage, mais tous ont l'occasion de faire valoir leur opinion, de proposer des solutions, d'influencer leurs coéquipiers dans la prise de décisions.

Une autre explication à ce partage hâtif d'influence pourrait provenir de la vision qu'ont les coéquipiers de leur propre implication au sein de l'équipe de projet. Cette volonté de partager l'influence est une caractéristique importante de l'équipe 1, qui n'était pas présente de manière aussi marquée chez les membres des équipes 2 et 3, même s'ils sont tous des travailleurs du savoir. Par ailleurs, les membres de l'équipe 1 se connaissent *bien* en moyenne à T0, ce qui favoriserait également le partage rapide de l'influence entre eux. En fait, c'est l'équipe dont les membres se connaissaient le plus en début de projet. Enfin, un autre élément qui semble avoir une incidence sur le partage hâtif de l'influence entre ces membres est leur grande connaissance de la tâche à T0. En effet, ce sont eux qui connaissent le plus leur projet

avant de débiter, puisque la majorité des coéquipiers ont réalisé un projet presque identique quelques mois auparavant. Cette expérience d'un projet précédent réalisé ensemble leur permet de faire de la réunion de démarrage une séance de travail technique, où ils sont déjà en mode solution et réalisation de la tâche.

Équipe 2 : Le partage de l'influence entre deux membres de l'équipe à T0

Dans l'équipe 2, le directeur de projet partage son influence seulement avec l'ingénieur 2C1 lors de la réunion de démarrage. Ce phénomène semble principalement associé à la volonté du directeur de projet de partager son influence avec ce coéquipier particulier et au fait que ce dernier accepte avec enthousiasme. De plus, ils se connaissent depuis quelques mois déjà et ils sont les seuls membres à bien connaître la tâche à réaliser à T0.

Dès le début de projet, le directeur décide de partager son influence avec l'ingénieur 2C1 qui est un spécialiste technique du système à concevoir. Il lui confie la coordination technique du projet et ce dernier accepte volontiers ces responsabilités. Cet ingénieur prend également des initiatives sans attendre d'y être invité par le directeur de projet. Ils affirment que ce partage d'influence s'est effectué tout naturellement entre eux, selon leurs forces et intérêts. De plus, la familiarité semble jouer un rôle important dans cette manifestation du phénomène, puisque ces deux collègues ont commencé leur travail ensemble quelques mois auparavant dans le cadre de la phase d'avant-projet, pendant que les autres membres n'étaient pas encore impliqués. C'est d'ailleurs l'équipe dont les membres se connaissent le moins à T0, puisque la majorité d'entre eux ont été embauchés par la firme depuis moins de 2 ans. Même si les autres coéquipiers sont des experts des systèmes informatiques à concevoir, ils prennent connaissance du mandat à la réunion de démarrage. Cette rencontre devient alors une séance d'information dirigée par le directeur de projet et 2C1 qui sont les seuls membres à bien connaître le projet à T0.

Équipe 3 : L'influence n'a pas été partagée entre les membres de l'équipe à T0

Quelques caractéristiques particulières à cette équipe semblent expliquer pourquoi l'influence n'est pas partagée à T0, puisqu'elle demeure concentrée autour du directeur de projet. Il s'agit principalement du type de structure organisationnelle (*organisation par projet*) et de la hiérarchie qui en découle, ainsi que de la faible connaissance de l'ensemble du projet de la part des membres à T0.

La structure organisationnelle de l'équipe 3 est de type *organisation par projet*, c'est-à-dire que le directeur de projet est le patron hiérarchique de tous les membres de l'équipe. C'est d'ailleurs la seule des trois équipes dont les membres possèdent des statuts hiérarchiques différents au sein de l'équipe. Bien que la moitié des membres connaissent déjà le projet pour avoir été impliqués aux phases précédentes, ils ne possèdent pas nécessairement une vue d'ensemble de tout le projet. En effet, devant l'ampleur et le nombre de livrables à réaliser simultanément, les coéquipiers ont une vision très pointue du projet, selon les livrables où ils sont personnellement impliqués. C'est ce qui expliquerait pourquoi la réunion de démarrage se déroule en mode informatif, puisque le directeur de projet et ses chefs de division sont pratiquement les seuls à connaître l'ensemble des livrables de tous les membres et les interrelations entre chacun.

Chez les équipes qui partagent l'influence dès le départ, la question n'est plus à savoir si le phénomène émergera, puisqu'il se manifeste déjà. L'intérêt réside alors dans la compréhension plus détaillée de son développement en fonction du temps, selon la répartition de l'influence et des fonctions de leadership. C'est ce qui sera étudié aux prochaines sections.

7.2.2 Le partage de l'influence au cours des premières semaines du projet

Au cours des premières semaines du projet, l'influence est partagée entre les coéquipiers des trois équipes étudiées, mais selon des répartitions différentes et à des intensités variables.

Dans le cas des équipes 1 et 2, l'influence étant déjà partagée à T0, alors son intensification se poursuit au cours des premières semaines, tandis que le phénomène se développe dans le cas de l'équipe 3. Les équipes 1 et 3 partagent l'influence de manière plus importante à T1 et elles ont des fortes densités de réseau et des moyennes d'influence agrégées au niveau de l'équipe qui sont semblables. Ces indices sont plus faibles chez l'équipe 2.

Les équipes 1 et 3 ont en commun la tenue d'activités de team building dans les premières semaines du projet, tandis qu'il n'y en a pas eu dans l'équipe 2. Ces rencontres semblent avoir eu un fort impact sur le développement du partage de l'influence entre les coéquipiers des équipes 1 et 3. De plus, la cohésion et l'interdépendance entre les coéquipiers semblent également avoir un impact sur l'étendue du phénomène à T1. En effet, l'équipe 1 démontre les plus fortes moyennes de cohésion (sociale et de tâche) à T1, suivie de près par l'équipe 3, tandis que l'interdépendance est légèrement supérieure dans le cas de l'équipe 3. Au contraire, l'équipe 2 rapporte les plus faibles valeurs de cohésion et d'interdépendance à T1. Par contre, les deux dimensions de la cohésion diminuent entre T1 et T2 dans l'équipe 1, tandis que le partage de l'influence s'intensifie entre les membres pendant la même période. Dans l'équipe 3, la cohésion sociale diminue pendant qu'augmente la cohésion orientée vers la tâche et que se poursuit le développement du partage de l'influence. Enfin, l'équipe 2 démontre une stabilité dans le partage de l'influence entre T1 et T2, pendant que diminue la cohésion sociale et qu'augmente la cohésion orientée vers la tâche. De plus, aucune corrélation ne s'est avérée significative entre les deux dimensions de la cohésion et la centralité normalisée extérieure à T1 et à T2, mais ces dimensions sont toutefois corrélées avec l'interdépendance. À la lumière de tous ces résultats, il est difficile de conclure sur l'impact réel de la cohésion sur le développement du partage de l'influence.

Par ailleurs, la familiarité à T0 entre les membres semble avoir un impact sur le développement du partage de l'influence à T1, puisque l'équipe 1 était celle dont les membres se connaissaient le plus à T0 et ceux de l'équipe 2 se connaissaient le moins. De plus, les corrélations des matrices de familiarité à T0 et d'influence à T1 (et à T2) rapportent des résultats qui appuient ces constatations, telles que présentées à la section 7.1.5.3.

De plus, le temps écoulé entre T0 et T1 ne semble pas avoir un impact sur le développement du phénomène, puisqu'il s'est écoulé seulement 4 semaines entre T0 et T1 pour l'équipe 1 qui a pourtant développé le plus le partage d'influence entre les coéquipiers, contre 6 semaines pour l'équipe 3 et 8 semaines dans le cas de l'équipe 2. Cette dernière a donc disposé de plus de temps pour développer le partage d'influence entre les coéquipiers et elle a tout de même obtenu les indices les plus faibles de densité. Le temps moyen que passe l'équipe à son projet ne semble pas avoir un impact sur le développement du phénomène, puisque les équipes 1 et 2 rapportent des moyennes semblables autour de 30 %, contre 78 % pour les membres de l'équipe 3. Toutefois, les résultats statistiques présentés à la section 7.1.5.1 ont démontré que le temps individuel consacré au projet est positivement corrélé à plusieurs variables, dont la centralité extérieure, l'interdépendance et la cohésion. Ainsi, un membre qui consacre plus de temps au projet serait plus interdépendant, ressentirait plus de cohésion et serait plus influent. Enfin, le nombre de membres dans l'équipe ne semble pas avoir eu un impact sur le phénomène, puisque les équipes 1 et 2 comptent 7 membres au moment de la collecte de données, contre 15 pour l'équipe 3.

7.2.3 Le partage de l'influence au cours des premiers mois du projet

Le phénomène continue de se développer et de s'intensifier au cours des premiers mois du projet. Il s'est écoulé de 4 à 6 semaines entre T1 et T2 selon l'équipe étudiée et cette période s'avère suffisante pour observer un changement dans la perception d'influence des coéquipiers. À T2, ils accordent en moyenne plus d'influence à tous leurs collègues (équipe 3), plus d'influence chez certains coéquipiers (équipe 1) et chez un seul d'entre eux (équipe 2). Depuis T1, le phénomène s'est accentué dans le cas des équipes 1 et 3 par une augmentation de la densité de leur réseau d'influence, tandis qu'elle est demeurée stable pour l'équipe 2. Dans ce cas particulier, le partage d'influence a continué de se développer, mais de manière concentrée autour de 3 coéquipiers qui dirigent conjointement le projet. L'équipe 2 s'est d'ailleurs comportée différemment des autres équipes à cet égard.

Étant la plus rapide à partager l'influence à T0, l'équipe 1 démontre également une densité de son réseau supérieure à celle des autres équipes à T1 et à T2, tandis que celle de l'équipe 2 est la plus faible. C'est-à-dire que l'équipe 1 démontre la plus grande proportion de liens d'influence par rapport au nombre maximum de liens possibles, suivie de près par l'équipe 3. De plus, dans le cas de l'équipe 1, le moment de la collecte de données T1 survient après 4 semaines, comparativement à 8 semaines pour l'équipe 2 et 6 semaines pour l'équipe 3. Ainsi, l'équipe 1 démontre le réseau d'influence le plus dense des trois équipes après 4 semaines de collaboration, soit dans un délai plus court que celui dont ont bénéficié les deux autres équipes avant la mesure à T1. À T2, l'équipe 1 démontre toujours le réseau le plus dense même si la collecte de données T2 arrive plus tôt pour elle encore une fois, soit après 10 semaines, comparativement à 12 pour l'équipe 2 et 11 pour l'équipe 3. Au contraire, l'équipe 2 dispose de plus de temps que les autres équipes pour développer le partage d'influence entre ses membres, mais elle démontre tout de même le réseau d'influence le moins dense, autant à T1 qu'à T2.

7.2.4 Les membres les plus influents dans l'équipe de projet

Chez toutes les équipes étudiées, l'analyse des dyades d'influence révèle que les coéquipiers s'influencent mutuellement de manière asymétrique. Par exemple, le coéquipier A peut influencer B à un niveau *élevé* pendant que B va influencer A à un niveau *faible*. Par ailleurs, l'influence moyenne de chaque coéquipier permet de déceler rapidement les plus influents au sein de l'équipe, puisqu'elle varie de manière appréciable selon les coéquipiers. En effet, les coéquipiers des trois équipes présentent des variations considérables entre leur valeur d'influence moyenne, passant de *faible* pour certains à *élevée* ou *très élevée* pour d'autres.

Dans l'équipe 1, les plus influents à T1 sont la directrice de projet et la cliente interne, suivies des deux ingénieurs qui effectuent la coordination et qui proviennent des disciplines les plus impliquées dans ce projet. D'ailleurs, la directrice de projet est elle-même une ingénieure mécanique et ce projet consiste en la conception d'équipements mécaniques. Le contraire est également vrai dans cette équipe, c'est-à-dire que les moins influents à T1 sont ceux qui

participent le moins à la réalisation du projet selon la discipline à laquelle ils appartiennent. À T2, c'est toujours la directrice de projet qui est la plus influente, suivie maintenant de l'ingénieur 1C1 qui s'occupe de la coordination technique entre les coéquipiers et de l'ingénieur 1C2 qui participe activement à cette tâche. La cliente est perçue comme moins influente à T2, puisque ses directives ont été données en début de projet et sont déjà prises en compte dans la conception des systèmes, mais elle demeure la 4^e plus influente de l'équipe.

Dans l'équipe 2, les membres les plus influents à T1 forment un trio de leaders composé de l'ingénieur 2C1, du directeur de projet et du représentant des clients (2PR). De manière naturelle et presque sans avoir eu besoin d'en parler entre eux, ils ont délimité leurs zones d'influence par la complémentarité de leur expertise. De plus, la supériorité de leur influence est reconnue par les autres coéquipiers, et ils demeurent les plus influents à T2. Comme dans le cas de l'équipe 1, il s'agit du responsable de la coordination technique (2C1), du directeur de projet et du représentant du client (2PR).

Dans le cas de l'équipe 3, les membres les plus influents à T1 sont le directeur de projet et le chef de division 3C1 qui est d'ailleurs le patron hiérarchique de la moitié des membres de l'équipe. Ils sont suivis par l'autre chef de division (2C2), par les deux coordonnateurs et deux ingénieurs principaux. À T2, ce sont les mêmes qui ont été perçus comme les plus influents. Ainsi, les membres occupant un rôle hiérarchique dans l'équipe, ainsi que ceux qui coordonnent le travail, sont ceux qui sont les plus influents au sein de cette équipe de type *organisation par projet*.

L'analyse statistique effectuée sur les données des trois équipes (section 7.1.5.1) vient apporter un éclairage additionnel. La centralité normalisée extérieure à T2 (donc l'influence exercée par le coéquipier) s'est avérée positivement corrélée au fait d'être un directeur de projet, un chef de division ou un adjoint informel (c'est-à-dire un coordonnateur). De plus, l'interdépendance, l'ancienneté dans l'organisation et le temps individuel consacré au projet se sont également avérés positivement corrélés avec la centralité normalisée extérieure du coéquipier.

Malgré le fait que les plus influents soient d'abord les directeurs de projet et les patrons hiérarchiques, les membres des trois équipes ont expliqué que ces derniers ne les influencent pas à cause de leur poste de directeur ou parce qu'ils sont leurs patrons. Ils affirment que le niveau d'influence n'est pas non plus relié au fait que le coéquipier soit ingénieur ou technicien, ni à son niveau de scolarité, ni à son âge. En fait, ils considèrent qu'un coéquipier est influent quand ils sont interdépendants avec lui, parce que ce dernier travaille au sein d'une discipline technique importante pour le projet ou parce qu'il est un expert. Les membres de l'équipe 3 affirment que la hiérarchie arrive au 3^e rang des motifs d'influence, juste devant la personnalité du collègue.

Toutefois, ces motifs semblent contradictoires avec les types d'individus les plus influents. Ce paradoxe semble lié à la culture professionnelle de ces répondants qui préfèrent être influencés par un collègue à cause des aspects techniques de son travail ou par son expertise plutôt que par un lien hiérarchique imposé. Dans leurs discours, les répondants font toujours une distinction entre le fait, par exemple, d'être influencé par le directeur de projet et son rôle technique dans le projet. Ils s'empressent d'apporter d'autres motifs que la hiérarchie pour justifier que ce directeur les influence. En fait, l'apport de chaque motif est difficile à départager ici, puisqu'il est vrai que les plus influents sont en même temps ceux avec qui ils sont le plus interdépendants, qui sont dans une discipline importante pour le projet et qui sont des experts techniques. En fait, ils sont tout ça à la fois, en plus d'être les directeurs de projet, les patrons, les clients ou les coordonnateurs. À ce sujet, le directeur du projet 3 suggère de poser la question à deux niveaux pour mieux évaluer l'influence de chaque coéquipier:

Si on avait voulu vraiment différencier... parce qu'il y a deux choses à tenir compte là-dedans. Il y avait le niveau de poste qui fait qu'automatiquement tu as une influence plus ou moins élevée en fonction du niveau de poste. Puis après ça, tu as le tempérament de la personne. Est-ce qu'elle est leader elle-même ou elle ne l'est pas? Bien la hiérarchie, c'est sûr que ça aide là... Mais les personnes influentes sont aussi reconnues comme étant des experts dans leur domaine.

7.2.5 La partage des fonctions de leadership dans l'équipe de projet

Pour les trois équipes étudiées, le partage des fonctions de leadership se déploie au même rythme que le partage de l'influence, dès le début du projet. À T0, l'équipe 1 partage l'influence entre tous ses membres, l'équipe 2 entre 2 membres, tandis qu'il n'y a pas de partage d'influence observé au sein de l'équipe 3, puisque l'influence demeure concentrée autour du directeur de projet.

Dans le cas de l'équipe 1, la directrice de projet partage rapidement son influence à la réunion de démarrage et les coéquipiers démontrent immédiatement une volonté d'influencer leurs collègues. Dès cette rencontre, ils partagent plusieurs fonctions de leadership, établissant ainsi une manière de fonctionner entre eux qui s'est maintenue par la suite. Il s'agit de l'équipe qui a partagé le plus son influence à T0 et c'est également celle dont les fonctions de leadership ont été le plus partagées à T0 avec 5 fonctions : *établir les buts et les attentes*, *structurer et planifier la tâche*, *donner de la rétroaction*, *résoudre les problèmes* et *favoriser un bon climat dans l'équipe*, auxquelles est venue s'ajouter *réaliser la tâche*. L'équipe 1 est également celle qui partage le plus grand nombre de fonctions de leadership entre tous les membres à T2. En effet, elle compte 6 fonctions partagées entre tous, contre 5 pour l'équipe 3 et 4 fonctions dans le cas de l'équipe 2.

Dans le cas d'une équipe qui ne partage pas rapidement son influence, comme c'est le cas des équipes 2 et 3, le partage des fonctions suit également le même déploiement. À T0, le directeur du projet 3 ne partage pas son influence lors de la réunion de démarrage ni les fonctions de leadership qu'il effectue lui-même. Toujours à T0, l'influence est partagée seulement entre le directeur du projet 2 et l'ingénieur 2C1 et les fonctions de leadership suivent ce même déploiement. En effet, ces derniers partagent entre eux 2 fonctions en début de projet : *établir les buts et les attentes* et *structurer et planifier la tâche*.

À T2, toutes les équipes partagent les 4 mêmes fonctions entre l'ensemble de leurs membres, soit *structurer et planifier la tâche*, *réaliser la tâche*, *résoudre les problèmes* et *favoriser un*

bon climat dans l'équipe. À ces 4 fonctions s'ajoutent *établir les buts et les attentes* (équipe 1) et *donner de la rétroaction* (équipes 1 et 3). Ce sont d'ailleurs toutes des fonctions reliées à la réalisation de la tâche. Aucune fonction de leadership n'a été assurée par les directeurs des projets 1 et 2 seuls, puisqu'ils ont toujours partagé les fonctions avec leurs patrons ou leurs coéquipiers, à un niveau ou à un autre. Ce sont d'ailleurs des directeurs de projet qui évoluent dans des structures *matricielles*. Par contre, la situation est différente pour le directeur de l'équipe 3 qui gouverne dans une structure de type *organisation par projet*. En fait, il dirige seul 2 fonctions de leadership, soit *définir la mission* et *gérer les frontières de l'équipe*.

Les équipes 1 et 3 sont celles qui ont développé de manière plus prononcée le partage de l'influence et elles sont également celles qui ont partagé le plus de fonctions de leadership et avec un plus grand nombre de coéquipiers. Tandis que l'équipe 2 est celle qui concentre l'influence autour d'un trio de leaders et c'est également celle dont l'ensemble des membres a le moins contribué aux fonctions de leadership. Le tableau 7.4 résume les fonctions partagées par les trois équipes selon la typologie de Morgeson *et al.* 2010.

L'équipe 1, dont la structure organisationnelle est de type *matriciel faible*, démontre 3 groupes distincts qui partagent différentes fonctions de leadership : 1) le patron de la directrice de projet; 2) la directrice de projet et son patron; 3) tous les coéquipiers selon des intensités variables. De plus, dans cette équipe, aucune fonction de leadership n'est effectuée par la directrice de projet seule. En effet, mises à part les 6 fonctions partagées avec les coéquipiers, toutes les autres ont été réalisées soit par le patron seul (5 fonctions) ou par le patron et la directrice de projet (4 fonctions).

À l'autre extrémité des structures organisationnelles se retrouve l'équipe 3 avec un type *organisation par projet*, où les groupes qui partagent les fonctions sont les suivants : 1) le directeur de projet seul; 2) le directeur de projet et ses 2 chefs de division; 3) tous les membres de l'équipe selon des intensités variables. Cette équipe est la seule dont les coéquipiers sont les employés du directeur de projet et c'est également la seule où ce dernier

effectue des fonctions de leadership sans les partager (*définir la mission et gérer les frontières de l'équipe*), bien qu'il soit appuyé par son patron. Par ailleurs, 8 fonctions de leadership sont assumées par le directeur de projet et ses 2 chefs de division qui sont également les patrons des membres de l'équipe. La hiérarchie semble donc jouer un rôle important dans cette équipe de type *organisation par projet*, où les patrons formels réalisent en tout 10 fonctions de leadership. De plus, le directeur de projet est impliqué dans toutes les fonctions de leadership, ce qui n'est pas le cas des équipes matricielles 1 et 2.

Tableau 7.4
Partage des fonctions de Morgeson *et al.* 2010 entre les 3 équipes

Fonctions	Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3
Composer l'équipe	1PA	2PA- 2DP - 2PR	3DP - 3C1 - 3C2
Définir la mission	1PA	2PA - 2PR -2DP	3DP
Établir les buts et les attentes	TOUS (incluant 1PA)	2PR- 2DP -2C1 - 2C4	3DP - 3C1 - 3C2
Structurer et planifier la tâche	TOUS	TOUS	TOUS
Développer et former l'équipe	1PA	2PA- 2PR	3DP - 3C1 - 3C2
Donner un sens à des événements critiques (<i>sensemaking</i>)	1PA - 1DP	2PR - 2DP - 2C1	3DP - 3C1 - 3C2
Donner de la rétroaction	TOUS (incluant 1PA)	2PR - 2DP - 2C1	TOUS
Évaluer l'équipe	1PA - 1DP	2PA - 2PR - 2DP	3DP - 3C1 - 3C2
Gérer les frontières de l'équipe	1PA - 1DP	2PA - 2PR - 2DP	3DP
Lancer des défis à l'équipe	1PA	2PA - 2PR - 2DP	3DP - 3C1 - 3C2
Réaliser la tâche	TOUS	TOUS	TOUS
Résoudre les problèmes	TOUS	TOUS	TOUS
Fournir les ressources	1PA	2PA - 2PR	3DP - 3C1 - 3C2
Encourager l'équipe à s'autogérer	1PA - 1DP	Non observée	3DP - 3C1 - 3C2
Favoriser un bon climat dans l'équipe	TOUS (incluant 1PA)	TOUS	TOUS

Entre ces deux extrêmes se situe l'équipe 2 de type *matriciel fort*, dont les fonctions sont partagées par 4 groupes distincts : 1) le trio de leaders influents (directeur de projet, ingénieur 2C1, représentant des clients 2PR); 2) la patronne du directeur de projet, le directeur de projet et le représentant des clients; 3) la patronne du directeur de projet et le représentant des clients; 4) tous les membres de l'équipe selon des intensités variables. De plus, même dans le cas des fonctions partagées avec les membres de l'équipe, elles demeurent sous la direction du trio influent qui prend les décisions ultimes au besoin. Dans cette équipe de type *matriciel*

fort, aucune fonction de leadership n'a été réalisée par le directeur de projet seul, tel qu'observé également dans l'équipe 1 de type *matriciel faible*. Toutefois, ce dernier est impliqué dans un plus grand nombre de fonctions de leadership que la directrice de projet 1, puisqu'il participe à toutes les fonctions de leadership, à l'exception de 2 fonctions : *développer et former l'équipe* et *fournir les ressources*.

Dans l'équipe 1, les membres qui s'impliquent le plus dans les fonctions de leadership sont également ceux qui sont perçus comme les plus influents par leurs coéquipiers (la directrice de projet, 1C1, 1C2 et la cliente). Dans l'équipe 2, les fonctions de leadership sont majoritairement effectuées par le trio de leaders influents (2DP, 2C1 et 2PR) ou sont fortement influencées par ce dernier même lorsqu'elles sont partagées par l'ensemble des membres. Enfin, dans l'équipe 3, la majorité des fonctions de leadership sont assumées par le directeur de projet et ses 2 chefs de division qui sont également les plus influents dans l'équipe.

Chez toutes les équipes étudiées, les membres partagent 4 fonctions de leadership, soit *structurer et planifier la tâche*, *réaliser la tâche*, *résoudre les problèmes* et *favoriser un bon climat dans l'équipe* (Morgeson *et al.*, 2010). À ces 4 fonctions s'ajoutent certaines fonctions dans le cas des équipes qui partagent plus d'influence : *donner de la rétroaction* (pour les équipes 1 et 3) et *établir les buts et les attentes* (pour l'équipe 1). En présentant leur typologie, Morgeson *et al.* (2010) ont également suggéré les sources de leadership qui seraient les mieux positionnées pour reprendre certaines fonctions de leadership plutôt que d'autres. En fait, ces chercheurs considèrent que les coéquipiers sont bien positionnés pour partager les fonctions suivantes : *structurer et planifier la tâche*, *résoudre les problèmes*, *réaliser la tâche*, *donner de la rétroaction* et *favoriser un bon climat dans l'équipe*. Nous constatons que les fonctions qu'ils suggèrent de partager avec les coéquipiers sont exactement les fonctions qui ont été partagées par les équipes à l'étude.

7.2.6 Le contexte favorable au développement du leadership partagé

Au premier chapitre, les conditions favorables au développement du leadership partagé ont été séparées en 5 niveaux (l'individu, le directeur de projet, l'équipe, le projet et l'organisation) (voir le tableau 1.2). Tel que présenté à la section 7.1.2, l'ensemble des conditions stables et dynamiques favorables au développement du phénomène sont présentes dans les équipes étudiées à des intensités variables, à l'exception de quelques conditions organisationnelles. Les sections précédentes ont mis en lumière certaines de ces conditions parce qu'elles semblent avoir contribué à favoriser le développement du leadership partagé ou son intensification. Ainsi, les conditions suivantes semblent avoir un impact plus marquant sur la création d'un contexte favorable au développement du partage de l'influence et des fonctions de leadership :

- Individuelles : Travailleurs du savoir, expertise, ancienneté, multidisciplinarité, acceptation de l'influence des pairs, temps consacré au projet;
- Directeur de projet : adaptation de son style de leadership, volonté de partager l'influence;
- Équipe : connaissance initiale du projet, familiarité initiale, différenciation des rôles, organisation d'activités de team building, type de structure organisationnelle de l'équipe;
- Projet : interdépendance;
- Organisation : la plupart des conditions favorables identifiées étaient absentes dans l'organisation étudiée, sauf la culture organisationnelle qui valorisait l'implication des employés et un leadership consultatif.

Par ailleurs, le directeur du projet 3 s'est démarqué parmi les membres de toutes les équipes comme étant le plus influent d'entre tous (voir tableau 7.1). Son influence pourrait être associée à deux facteurs principaux, soit la hiérarchie (car il est le patron formel de tous les membres de l'équipe 3) et son style de leadership à prédominance *transformationnelle*. De plus, les membres le considèrent comme une force pour l'équipe. Il est toutefois difficile de départager dans quelle proportion ces facteurs ont un impact sur le niveau d'influence que le

directeur de projet exerce sur les membres de l'équipe. De plus, les données ne permettent pas de vérifier si un style de leadership *transformationnel* crée un contexte plus favorable qu'un style à caractère plus *transactionnel*. En effet, ce type de comparaison est difficile à faire avec les données disponibles, car l'effet du style prédominant n'est pas isolé par rapport à l'ensemble des conditions.

Tel que discuté à la section 7.2.2, la cohésion semble avoir un certain impact sur l'étendue du phénomène, puisque les équipes ayant la plus forte cohésion ont également développé plus intensément leur partage d'influence et l'inverse a également été constaté. Toutefois, l'évolution de la cohésion sociale se fait en sens contraire à celle du partage de l'influence, c'est-à-dire que la cohésion dans l'équipe diminue pendant que le partage d'influence s'intensifie. Ce phénomène est présent dans les trois équipes étudiées. En plus, les deux dimensions de la cohésion évoluent en sens contraire, par exemple : la cohésion sociale diminue, pendant que la cohésion orientée vers la tâche augmente (équipes 2 et 3). D'ailleurs, aucune corrélation ne s'est avérée significative entre les deux dimensions de la cohésion et la centralité normalisée extérieure à T1 et à T2 (donc à l'influence exercée par les membres de l'équipe). À la lumière de tous ces résultats, il est difficile de conclure sur l'impact réel de la cohésion sur le développement du partage de l'influence et des fonctions de leadership et nous y reviendrons au prochain chapitre.

7.2.7 La satisfaction du travail accompli et le succès

Tel que présenté à la section 7.1.4, les niveaux de satisfaction des membres des trois équipes s'avèrent *élevés* et se situent à des niveaux semblables. Toutefois, l'équipe 3 démontre en général des indices légèrement supérieurs dans le questionnaire sur le travail accompli à T2. Au niveau individuel, une corrélation significative a été constatée entre l'appréciation du travail accompli et la cohésion, l'interdépendance, ainsi que le temps consacré au projet (section 7.1.5.2). De plus, les répondants des trois équipes affirment que leur projet est un succès à ce jour et ils démontrent tous une volonté *élevée* de collaborer de nouveau avec les membres de leur équipe. Cette perception de succès est partagée autant par les patrons

consultés, les directeurs de projet, les clients que les coéquipiers. Le succès individuel semble également présent au sein des trois équipes. En côtoyant leurs coéquipiers et en travaillant à ce projet, les répondants affirment qu'ils continuent à se développer surtout du point de vue professionnel et parfois au niveau personnel.

Selon les informations recueillies et les interactions observées lors des rencontres, les membres de l'équipe 1 semblent les plus heureux au travail et au sein de leur équipe de projet. D'ailleurs, le mot qu'ils ont employé le plus souvent pour décrire leur équipe est *plaisir* et c'est un thème qui revient constamment dans leurs discours. Cette équipe considère également que ses forces se situent au niveau de la communication, de la volonté de collaborer des membres, de leur attitude positive et de l'ambiance agréable entre eux. Cette préoccupation des aspects à caractère humain n'a pas été retrouvée de manière aussi marquée auprès des autres équipes où les forces sont plutôt concentrées autour des aspects techniques. Même si l'équipe 1 démontre ces caractéristiques et qu'elle est celle qui a développé le plus le partage de l'influence et des fonctions de leadership, il est difficile de départager l'impact relatif de cette caractéristique à partir des données recueillies, puisque plusieurs autres facteurs peuvent contribuer à leur bonheur au travail.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE VIII

DISCUSSION

La présente discussion a pour objectif d'examiner nos résultats à la lumière de la littérature du domaine afin d'en faire ressortir nos principales contributions qui se situent à plusieurs niveaux. De plus, les réponses que nous avons obtenues à nos trois questions de recherche permettront d'apporter de nouveaux éléments dans la compréhension du leadership partagé. Nous terminerons le chapitre en exposant les limites de notre étude, ainsi que les pistes de recherche futures.

8.1 Les contributions théoriques

Afin de guider le lecteur, nos différentes contributions sont présentées en suivant l'ordre de nos questions et sous-questions de recherche, telles qu'énoncées à la fin du premier chapitre. Dans la présente section, nous répondrons à nos deux premières questions de recherche qui se résument ainsi :

1. Comment se développe le leadership partagé dans une équipe de projet?

- Comment se distribue l'influence entre les coéquipiers?
- Qui sont les leaders émergents dans l'équipe ?
- Quels sont les motifs d'influence ?
- Comment se distribuent les fonctions de leadership entre les coéquipiers?
- Quelles sont les fonctions de leadership partagées ?

2. Quelles conditions favorisent le développement du leadership partagé dans une équipe de projet?

8.1.1 Le partage de l'influence au début du projet

Les équipes de projet constituant l'échantillon de la présente étude sont formées de travailleurs du savoir (*knowledge-based workers*), interdépendants et multidisciplinaires. Ce type d'équipe possède des caractéristiques fondamentales favorisant grandement le développement du leadership partagé, de par la nature même des membres qui la composent (Pearce, 2004). En fait, avec ce type d'équipe, la question n'est pas de savoir si le phénomène émergera, puisque la nature même de l'équipe et son environnement contribuent à favoriser le développement du leadership partagé (Denis *et al.*, 2012). Les résultats de notre étude corroborent ces propos à savoir que certaines équipes de projet démontrent la présence de leadership partagé dès les premiers instants de collaboration et que le phénomène poursuit ensuite son développement en fonction du temps.

À l'instar des travaux de Gersick (1988), notre étude est une des rares à mesurer les comportements de coéquipiers dès les premiers moments de leur collaboration, soit dès la réunion de démarrage. En fait, cette réunion constitue la première activité de l'équipe de projet et est devenue depuis les années 2000 une pratique fort répandue partout à travers le monde (Besner et Hobbs, 2008, 2012, 2013). Nos résultats corroborent les observations de Gersick (1988, 1989), puisque nous avons également observé que la manière de collaborer entre les membres des équipes à l'étude s'est établie très rapidement entre eux, soit dès les premières heures de collaboration, où certaines équipes ont immédiatement partagé l'influence et les fonctions de leadership.

Certaines conditions semblent avoir influencé cette émergence plus ou moins hâtive, telles que le type de structure organisationnelle de l'équipe, le style de leadership prédominant du directeur de projet et sa volonté de partager son pouvoir, l'acceptation des coéquipiers de

partager leur influence, la familiarité initiale, ainsi que la connaissance préalable du projet à réaliser. Les différents patterns que nous avons observés sont attribuables à une combinaison diversifiée de ces conditions.

D'après nos résultats, une structure organisationnelle de type *matriciel faible* semble avoir un impact positif sur le développement hâtif du partage de l'influence. En effet, dans ce type de structure, le directeur de projet se perçoit et est perçu comme un pair, comme un expert parmi les autres. Les coéquipiers confèrent à ce leader formel (le directeur de projet), possédant une autorité limitée, un statut similaire à leur propre statut dans l'équipe (Mayo *et al.*, 2003). Ce type de structure vient également restreindre la portée du pouvoir de ce leader, en limitant ses zones formelles d'influence et par le fait même les fonctions de leadership qu'il peut partager. Ainsi, puisque l'influence n'est pas nécessairement concentrée autour du leader formel, alors elle peut plus aisément se diffuser entre les membres de l'équipe en fonction des statuts qu'ils s'accorderont entre eux pour toutes sortes d'autres motifs (Seers *et al.*, 2003). Notons que les motifs d'influence divulgués par les membres des équipes étudiées seront discutés à la section 8.1.3.

Par ailleurs, la volonté du leader de partager le pouvoir est une condition qui semble avoir eu un impact sur l'émergence rapide du leadership partagé auprès des équipes à l'étude. Elle est d'ailleurs étroitement liée au style de leadership prédominant du directeur de projet et à sa manière de conduire la réunion de démarrage. Tel que le mentionnaient Cox *et al.* (2003), nous avons également observé chez certains coéquipiers une volonté de s'impliquer activement dans l'équipe au point de vouloir participer aux fonctions de leadership dès la réunion de démarrage. Selon Pearce et Sims (2002), il s'agit en fait d'une condition de base pour voir émerger le leadership partagé. Tout comme Muethel et Hoegl (2013), nous sommes d'avis que les professionnels formant les équipes de projet, telles que celles étudiées, prennent la décision d'accepter l'influence de leurs collègues et que cette décision est consciente et basée sur des motifs d'influence qu'ils peuvent expliquer et rationaliser, comme l'ont fait nos répondants. Toutefois, cette volonté ne se retrouve pas nécessairement dans toutes les équipes de projet, puisque le type de projet, le contexte et la culture

organisationnelle jouent également un grand rôle dans le développement du leadership partagé (Hoegl *et al.*, 2011). En effet, la volonté du leader de partager son pouvoir peut être exacerbée par la culture de l'organisation (Denis *et al.*, 2012). C'est ce que nous avons observé auprès des équipes à l'étude où cette organisation recommande à ses leaders d'adopter un leadership consultatif, visant à impliquer les employés afin d'atteindre les résultats. De plus, l'encouragement à la responsabilisation est une politique de gestion de cette organisation, ce qui constitue un autre aspect organisationnel incitant les leaders et les coéquipiers à partager le pouvoir.

Par ailleurs, le fait que les coéquipiers démontrent une grande familiarité entre eux semble avoir également joué un rôle dans l'émergence rapide du phénomène. Nos résultats sont donc en accord avec ce qu'affirment Adams *et al.* (2005), c'est-à-dire que la familiarité réduit le temps nécessaire à l'équipe pour s'orienter, établir ses normes de fonctionnement et accélérer son développement. Nos observations sont également en accord avec Gruenfeld *et al.* (1996), qui ont démontré que plus la familiarité est grande dans une équipe et plus les membres seront à l'aise d'exprimer leurs désaccords, plus ils seront ouverts à apprendre les uns des autres, à se faire confiance et plus ils auront du plaisir à travailler ensemble. En effet, l'équipe qui se connaissait le plus dans notre échantillon est également celle dont les membres ont démontré le plus de plaisir à travailler ensemble. Cette notion de plaisir au sein de l'équipe est revenue constamment dans leurs discours et elle s'observait également lors de leurs interactions. Nos résultats confirment également ce qu'ont affirmé Cox *et al.* (2003), ainsi que Barling *et al.* (2010), à savoir que les membres d'une équipe qui se connaissaient avant le début du projet ont plus de chance de développer du leadership partagé et que ce phénomène se manifestera plus rapidement.

Enfin, dans l'émergence rapide du phénomène, nos résultats corroborent également ce qu'affirment Conger et Pearce (2003) à savoir que la connaissance partagée de la tâche à accomplir a une influence positive sur le développement du leadership partagé. Les auteurs associent cette connaissance au partage des modèles mentaux, où les coéquipiers possèdent une connaissance tacite commune de la tâche. Nos résultats sont également en accord avec

Burke *et al.* (2003), puisque l'émergence du leadership partagé a été plus hâtive lorsque la majorité des membres connaissaient bien la tâche à réaliser, leur permettant également de mieux collaborer.

Dans la littérature, nous n'avons pas retrouvé mention d'une durée minimale de collaboration requise pour voir émerger le leadership partagé. Avant la présente étude, certains avançaient que les processus d'équipe ou les états émergents comme la cohésion pouvaient émerger après une durée minimale de 4 semaines d'interaction entre les coéquipiers (Chiocchio et Essiembre, 2009), tandis que d'autres (Small et Rentsch, 2010) avaient observé une distribution importante du leadership après une période de collaboration de 6 semaines entre les membres des équipes étudiées. Comme Gersick (1988) l'avait fait avant nous au niveau du fonctionnement de l'équipe, nos résultats sont parmi les premiers à avoir observé la présence de leadership partagé dès les premières heures de collaboration.

8.1.2 Le partage de l'influence au cours des premiers mois de collaboration

Deux des trois équipes étudiées ont démontré du leadership partagé dès les premières heures de collaboration. Pour ces équipes, la question n'était plus de savoir si le phénomène émergerait, mais plutôt de comprendre *de quelle manière* seraient partagées l'influence et les fonctions de leadership, *entre quelles sources* et *à quelle intensité*. Au cours des premières semaines de collaboration, les trois équipes étudiées ont développé du leadership partagé selon des patterns de répartition différents et à des intensités variables, ce qui est en accord avec les résultats de d'autres études (DeRue *et al.*, 2015; Emery *et al.*, 2013; Small et Rentsch, 2010). Ainsi, pour les équipes dont l'émergence a été observée dès le début de la collaboration, le développement du phénomène s'est poursuivi et s'est intensifié avec le temps, tandis qu'il a émergé pour l'autre équipe qui n'avait pas démontré de partage à la réunion de démarrage.

Entre les deux premiers temps de mesure, il s'est écoulé de 4 à 8 semaines selon l'équipe. Étonnamment, le temps écoulé depuis le début du projet ne semble pas avoir eu un impact majeur sur le développement du phénomène, puisque l'équipe dont les membres partagent de manière plus intense leur influence à T1 est également celle qui a disposé de moins de temps entre les prises de mesure, soit 4 semaines. À l'opposé, l'équipe qui a disposé de 8 semaines entre T0 et T1 est celle qui démontre le moins de partage d'influence à T1.

Par ailleurs, le temps individuel consacré au projet semble avoir un impact plus important sur le développement du partage de l'influence que le temps écoulé depuis le début du projet. En fait, le temps individuel consacré au projet est tributaire de l'environnement multiprojet dans lequel travaillent de nombreuses équipes, et c'est particulièrement le cas pour les équipes matricielles. En effet, les membres qui sont impliqués à de nombreux projets doivent ainsi répartir leur temps entre ces projets et ne peuvent alors consacrer qu'une proportion de leur temps à chacun. Malgré son importance, cette condition est rarement considérée dans les recherches sur le leadership d'équipes où un environnement monoprojet est généralement sous-entendu (Lindgren et Packendorff, 2009). Selon nos résultats, les membres qui passent individuellement une plus grande proportion de leur temps au projet sont les plus influents dans l'équipe, les plus interdépendants et ceux qui rapportent le plus de cohésion. Nos résultats sont en accord avec les affirmations de Seers *et al.* (2003) qui mentionnent que de multiples échanges entre les membres de l'équipe favorisent le développement du leadership partagé. Ainsi, un coéquipier, qui consacre un fort pourcentage de son temps à un projet, participera de manière plus concentrée à plus d'interactions avec les collègues de ce projet, ce qui favorisera l'émergence du leadership partagé. Au contraire, un employé qui serait très peu présent au sein d'une équipe de projet, parce qu'il y consacre un faible pourcentage de son temps, aurait moins d'opportunités pour interagir avec ses collègues donc peu de chance de développer des comportements de leadership ou d'être considéré influent. En fait, ce type de considérations découle d'un environnement multiprojet constituant une réalité pour de nombreuses équipes de projet.

De plus, nos résultats ont révélé que l'organisation d'activités de team building, la familiarité initiale, ainsi que le niveau d'interdépendance entre les membres semblent accélérer le développement du partage de l'influence. Nous n'avons pas retrouvé dans la littérature d'étude discutant spécifiquement de l'effet positif d'organiser des activités de team building sur le développement du leadership partagé. Toutefois, les activités de team building sont réputées être bénéfiques pour resserrer les liens entre les membres d'une équipe, favoriser un bon esprit d'équipe et créer un environnement favorable au travail (Project Management Institute, 2013) en plus de favoriser le succès des projets (Guiney, 2009). En fait, c'est une condition qui a émergé de nos résultats et que nous n'avions pas anticipée au départ. Cette pratique, survenue au sein de deux des équipes étudiées (équipes 1 et 3), a semblé avoir joué un grand rôle dans le développement des processus d'équipe, selon les propos des répondants. En effet, certains d'entre eux ont expliqué que ces activités avaient été bénéfiques à plusieurs égards, en améliorant la prise de décision, en favorisant la résolution de problèmes et en bonifiant leurs relations interpersonnelles, tandis que d'autres ont mentionné que cette activité avait dynamisé leurs échanges et amélioré leur coordination.

En contrepartie, l'interdépendance entre les membres est une condition assez bien documentée dans la littérature comme favorisant le développement du leadership partagé (Fausing *et al.*, 2015). En fait, nos résultats corroborent les propos de plusieurs chercheurs (Cox *et al.*, 2003; Fausing *et al.*, 2015; Pearce, 2004) qui affirment que plus les coéquipiers sont interdépendants dans leur travail et plus leurs tâches sont intégrées, alors plus le leadership partagé se développera entre eux. C'est souvent le cas des équipes de projet qui sont multidisciplinaires et dont les expertises des membres sont alors complémentaires et interdépendantes (Bligh *et al.*, 2006), telles que les équipes que nous avons étudiées.

Contrairement à l'interdépendance qui a évolué dans le même sens que le partage de l'influence, la cohésion n'a pas démontré un lien aussi clair avec le phénomène. D'abord, nous avons constaté que les équipes qui partagent le plus d'influence démontrent également les plus fortes cohésions, ce qui est en lien avec la plupart des études sur le sujet (Bergman *et al.*, 2012; Mathieu *et al.*, 2015). Dans la littérature, la cohésion est présentée comme un tout,

sans référence à ses deux principales dimensions, soit sociale ou de tâche. Pourtant, nos résultats ont démontré que ces deux dimensions peuvent ne pas évoluer dans le même sens en fonction du temps. Dans notre étude, nous avons suivi les recommandations des auteurs de l'instrument utilisé, soit le GEQ par Carron *et al.* (2002). En fait, les auteurs mentionnent que les deux dimensions de la cohésion (sociale et tâche) ne devraient pas être agrégées en un score total de cohésion comme le font la plupart des chercheurs, puisque leurs conceptualisations sont différentes et qu'elles peuvent ainsi se comporter différemment. C'est cette distinction entre les dimensions de la cohésion qui nous permet d'étudier ce concept plus en détails.

Chez les trois équipes étudiées à T1 et à T2, la cohésion de tâche a présenté des valeurs plus élevées que la cohésion sociale. C'est-à-dire qu'ils se perçoivent plus unis autour de la tâche commune (le projet) qu'unis socialement. Selon nos résultats, la cohésion sociale a diminué entre T1 et T2 pour les trois équipes à l'étude, pendant qu'on mesurait une augmentation de la cohésion de tâche pour les équipes 2 et 3 couplée à une augmentation du partage de l'influence pour les équipes 1 et 3. Bien que ces résultats nous laissent perplexes face à l'évolution de cet état émergent, ils sont cohérents avec ceux démontrés par Gupta *et al.* (2010) qui ont également obtenu des variations en sens contraire (mais statistiquement non significatives) entre la cohésion et le leadership partagé.

En fait, cette diminution de cohésion sociale semble prendre racine auprès d'événements qui se sont déroulés au cours des trois premiers mois des projets. Dans le cas de l'équipe 1, cette diminution de la cohésion sociale serait principalement due à un mécontentement de la part de certains membres de l'équipe envers le manque de disponibilité de la directrice au cours des dernières semaines du projet, ainsi qu'à un conflit survenu entre deux membres de l'équipe quelques jours avant la dernière collecte de données. Dans le cas de l'équipe 2, la baisse de cohésion sociale entre T1 et T2 provient spécifiquement de l'évaluation à la baisse chez trois coéquipiers. Un d'entre eux a été peu impliqué dans le projet au cours des premiers mois, tandis que le deuxième est le seul à ne pas être colocalisé dans cette équipe. Les raisons qui pourraient avoir motivé la perception à la baisse du troisième coéquipier nous

sont toutefois inconnues. Dans le cas de l'équipe 3, presque tous les coéquipiers ont perçu diminution de la cohésion sociale à T2. Cette diminution pourrait s'expliquer par la présence de deux groupes distincts au sein de l'équipe, soit la division ingénierie et la division exploitation. Cette séparation des membres de l'équipe en deux silos semble en effet problématique selon plusieurs coéquipiers, car c'est une piste d'amélioration à leur fonctionnement d'équipe qui a abondamment été proposée lors de la dernière entrevue.

Par ailleurs, les raisons qui pourraient expliquer la diminution de la cohésion sociale semblent plus facilement émerger des données que celles concernant la cohésion de tâche. En effet, pour l'équipe 1, la cohésion de tâche n'a pas évolué dans le même sens que le leadership partagé, démontrant une diminution entre T1 et T2 pendant que le leadership partagé augmente. Toutefois, cette baisse de cohésion de tâche entre les membres de l'équipe 1 à T2 est difficile à expliquer, puisqu'ils se perçoivent au même moment comme étant plus interdépendants qu'à T1, tout en s'influencant plus entre eux. D'ailleurs, les résultats des analyses statistiques ont démontré une corrélation significative entre la cohésion de tâche à T2 et l'interdépendance à T2. Mais au même moment, ils se perçoivent moins unis autour de leur tâche, soit le projet. Les raisons évoquées précédemment pour expliquer la diminution de cohésion sociale (manque de disponibilité de la directrice et conflit entre deux coéquipiers) pourraient également avoir influencé leur perception d'union autour de leur tâche. D'autres études à ce sujet seront nécessaires pour mieux comprendre le lien entre la cohésion, sous ses deux dimensions (sociale et de tâche), et le leadership partagé.

8.1.3 Les membres les plus influents dans les équipes de projet

Nos résultats démontrent que la répartition de l'influence est asymétrique entre les coéquipiers, ce qui permet de repérer les membres les plus influents dans l'équipe. En effet, nous avons constaté que l'asymétrie se manifeste de deux manières au sein de l'équipe. D'abord, il peut y avoir une asymétrie d'influence au sein de chaque dyade de coéquipiers : par exemple X influence Y à un niveau *élevé*, pendant que Y influence X à un niveau *faible*. Puis, l'asymétrie d'influence se retrouve entre les coéquipiers, puisque chacun s'est vu

attribuer une moyenne d'influence spécifique à partir des évaluations de tous les répondants. Lors de nos analyses, nous avons observé que ces moyennes démontrent une grande variabilité d'un membre de l'équipe à l'autre, ce qui permet d'identifier les leaders émergents. En fait, la variation des statuts conférés à chaque membre par leurs coéquipiers explique cette asymétrie dans les influences mesurées (Locke, 2003). Par ailleurs, nous avons également observé une asymétrie entre les coéquipiers dans le partage des fonctions de leadership.

Dans le cas des équipes à l'étude, les principaux motifs d'influence mentionnés par les répondants sont les suivants : l'interdépendance avec le coéquipier, sa discipline technique, son expertise et son rôle dans l'équipe. Ces résultats corroborent ceux de DeRue *et al.* (2015) qui ont démontré que les coéquipiers considérés les plus compétents devenaient des leaders émergents au sein de l'équipe.

D'après nos résultats, la différenciation des rôles semble importante dans l'attribution des statuts, puisque les membres qui se sont avérés être les plus influents sont les directeurs de projet, ceux qui occupent une fonction hiérarchique formelle, ceux qui représentent les clients ou qui effectuent la coordination entre les membres. De plus, les membres qui possèdent une plus grande ancienneté dans l'organisation ou qui consacrent le plus de temps au projet se sont également avérés être parmi les plus influents. Selon nos résultats, les coéquipiers n'appartenant à aucune de ces catégories sont moins influents. Ainsi, les membres qui s'étaient vu attribuer la tâche de coordonner le travail des coéquipiers, ou qui avaient eux-mêmes pris l'initiative de le faire, se sont retrouvés parmi les plus influents au sein des équipes à l'étude. Ce résultat corrobore les propos de DeChurch et Mathieu (2009) qui considèrent qu'il y a présence de leadership partagé quand la coordination est reprise par un leader émergent dans l'équipe.

Par ailleurs, les membres qui ont émergé comme étant les plus influents après quelques semaines, sont également ceux qui se sont avérés être les plus influents après quelques mois. Avec le temps qui passe s'intensifie le phénomène pour les trois équipes étudiées, c'est-à-dire

que non seulement les membres les plus influents le demeurent, mais ils deviennent de plus en plus influents. De plus, l'influence partagée entre les autres coéquipiers est également de plus en plus présente au sein de l'équipe, par l'augmentation des liens d'influence entre eux et par une plus forte intensité de ces liens.

8.1.4 Le partage des fonctions de leadership au cours des premiers mois de collaboration

Dans notre étude, le partage des fonctions de leadership a été mesuré qualitativement à partir de la typologie proposée par Morgeson *et al.* (2010) qui décomposent les comportements de leadership en 15 fonctions représentatives des activités retrouvées dans les équipes de projet. Ainsi, nous avons observé les comportements individuels des membres pendant les réunions d'équipe survenues au cours des 12 premières semaines du projet, ce qui représente de 4 à 6 rencontres selon l'équipe. Ce nombre élevé de prises de mesure a permis d'observer le développement du partage des fonctions selon le temps écoulé. En fait, notre méthodologie s'est révélée très efficace pour évaluer de manière détaillée les fonctions partagées entre les membres de l'équipe et celles qui ne l'étaient pas. Puisqu'à notre connaissance, notre étude est la première du genre mobilisant la typologie de Morgeson *et al.* 2010 pour mesurer le leadership partagé, nous ne pouvons comparer nos résultats obtenus avec aucune étude antérieure de ce type. Enfin, il est intéressant de mentionner que deux études récemment publiées (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaidis *et al.*, 2014) conseillent de mesurer les fonctions de leadership à partir de cette typologie, ce que nous avons déjà décidé de faire au début de 2013, sans avoir pu prendre connaissance de ces études non disponibles à cette époque.

Nos résultats indiquent que plus une équipe partage rapidement l'influence, et plus elle partage rapidement certaines fonctions de leadership. De plus, les coéquipiers les plus influents sont également ceux qui partagent le plus de fonctions de leadership, en nombre et en intensité. Tout comme l'influence, les fonctions se partagent en plus grand nombre avec le temps qui passe, impliquant plus de membres ou d'une manière plus intense, bien qu'une certaine stabilité semble s'installer après quelques semaines. La plupart de fonctions

deviennent alors partagées par un groupe distinct qui ne semble pas être modifié par la suite (voir le tableau 7.4). Bien entendu, ces observations sont valides à l'intérieur des limites de la recherche, soit au cours des 12 premières semaines de collaboration. Au-delà de cette période, nous ignorons l'évolution du partage de l'influence et des fonctions au sein des équipes étudiées.

Chez les trois équipes à l'étude, l'ensemble des membres partagent 4 fonctions principales de leadership, soit *structurer et planifier la tâche, résoudre les problèmes, réaliser la tâche et favoriser un bon climat dans l'équipe*. À ces quatre fonctions s'ajoutent certaines fonctions dans le cas d'équipes partageant plus d'influence, soit *donner de la rétroaction* (équipes 1 et 3) et *établir les buts et les attentes* (équipe 1). Il est important de mentionner que ces fonctions sont celles qui sont partagées avec l'ensemble des coéquipiers et qu'elles sont principalement centrées sur la réalisation de la tâche. En présentant leur typologie, Morgeson *et al.* (2010) ont suggéré les sources de leadership qui seraient les mieux positionnées pour reprendre certaines fonctions de leadership plutôt que d'autres. Ces chercheurs considèrent que les coéquipiers sont bien positionnés pour partager les fonctions suivantes : *structurer et planifier la tâche, résoudre les problèmes, réaliser la tâche, donner de la rétroaction et favoriser un bon climat dans l'équipe*. Nous constatons que les fonctions suggérées sont exactement celles qui ont été partagées par les équipes à l'étude. Nos résultats vont également dans le même sens que Houghton *et al.* (2003) et Shamir et Lapidot (2003) qui conseillent de partager *la prise de décision, la résolution de problèmes, la détermination des objectifs*, ainsi que *le support mutuel*.

Toutefois, parmi les autres fonctions de leadership de la typologie de Morgeson *et al.* (2010), certaines ont été effectuées des groupes distincts variables selon l'équipe (par le directeur de projet seul, ou par le directeur de projet avec son patron, ou par le directeur de projet et quelques membres de l'équipe, par son patron seul ou enfin par son patron avec d'autres membres de la direction). Selon nos données, c'est le type de structure organisationnelle qui semble avoir un impact sur la répartition de ces différentes fonctions de leadership, puisque cette structure délimite les fonctions qui sont sous la responsabilité du leader formel et celles

qui lui échappent. Par exemple, un directeur de projet travaillant dans une structure *matricielle faible* sera responsable de moins de fonctions de leadership qu'un directeur de projet qui évolue dans une structure de type *organisation par projet*.

Nos résultats viennent appuyer l'affirmation de plusieurs chercheurs (Carson *et al.*, 2007; Cox *et al.*, 2003; Denis *et al.*, 2012; Houghton *et al.*, 2003; Shamir et Lapidot, 2003; Yammarino *et al.*, 2012) à savoir que le leadership partagé et vertical sont complémentaires et que le leadership partagé n'est pas un substitut au leadership vertical. En effet, nos résultats abondent dans le même sens, puisque le leader de chaque équipe étudié ne s'est pas effacé et n'a pas abdiqué son rôle en présence de leadership partagé. Malgré une forte présence du phénomène, les trois directeurs de projet se sont avérés être les plus influents parmi tous les coéquipiers. De plus, ils ont pris part à la majorité des fonctions de leadership, que ce soit seul, avec leur patron, avec des collaborateurs ou avec l'ensemble des coéquipiers.

8.1.5 Les conditions qui favorisent le développement du leadership partagé

Dans la présente étude, nous avons étudié une quarantaine de conditions stables et dynamiques qui entourent les équipes de projet et qui avaient été identifiées comme pouvant favoriser le développement du leadership partagé. À notre connaissance, très peu d'études avant nous ont réuni autant de conditions dans une volonté de contextualiser de manière détaillée l'échantillon étudié. Malheureusement, certaines conditions mesurées démontrent peu de variabilité au sein de notre échantillon, ce qui nous empêche de nous prononcer sur leur effet spécifique. Par exemple, le type de projet et sa complexité, la proximité des membres de l'équipe, l'industrie ou le type d'organisation sont des conditions qui ne démontraient pas de variabilité entre les équipes à l'étude, ce qui nous empêche de tirer des conclusions sur leur contribution au phénomène. Elles permettent tout de même de décrire le contexte au sein duquel ont été recueillies les données, au même titre que le fait que notre échantillon soit formé de travailleurs du savoir, experts multidisciplinaires et hautement scolarisés. De plus, plusieurs de ces conditions agissent conjointement et s'influencent mutuellement, ce qui nous empêche également d'isoler l'effet d'une seule d'entre elles.

À la section précédente, nous avons présenté en détails les conditions qui semblent conjointement démontrer un impact plus marquant sur la création d'un contexte favorable au développement du partage de l'influence et des fonctions de leadership. Parmi la quarantaine de conditions mesurées dans cette étude, ces conditions particulièrement favorables sont les suivantes :

- Individuelles : Travailleurs du savoir, expertise, ancienneté, multidisciplinarité, acceptation de l'influence des pairs, temps consacré au projet;
- Directeur de projet : adaptation de son style de leadership, volonté de partager l'influence;
- Équipe : connaissance initiale du projet, familiarité initiale, différenciation des rôles, organisation d'activités de team building, type de structure organisationnelle de l'équipe;
- Projet : interdépendance;
- Organisation : la plupart des conditions favorables identifiées étaient absentes dans l'organisation étudiée, sauf la culture organisationnelle qui valorisait l'implication des employés et un leadership consultatif.

8.2 Les contributions méthodologiques

8.2.1 Le design mixte simultané

La méthodologie proposée pour recueillir nos données est originale et innovatrice. Nous avons surnommé *design mixte simultané*, ce design qui mobilise simultanément des méthodes quantitatives et qualitatives, tout en faisant appel à plusieurs sources principales d'information qui permettent d'étudier le phénomène sous plusieurs angles. Cette méthodologie consiste à profiter des entrevues individuelles effectuées auprès des répondants pour enrichir la collecte de données effectuée par questionnaires, en ajoutant des informations qualitatives complémentaires que le questionnaire seul n'aurait pas pu fournir avec ses

données quantitatives. Ainsi, nous profitons de l'entrevue, réalisée peu après que le répondant ait rempli son questionnaire, pour demander à ce dernier d'interpréter lui-même ses réponses qu'il vient d'écrire sur le questionnaire. Au lieu de simplement se contenter de traiter les données quantitatives statistiquement ou par l'agrégation, cette méthodologie a permis d'enrichir notre compréhension des réponses écrites en ayant accès aux arguments du répondant, à ses interrogations, ses hésitations et ses compléments d'information.

Au cours de la collecte de données, cette méthodologie s'est avérée être efficace et a été appréciée par les répondants qui ajoutaient volontiers et de manière détaillée des éléments d'information pour expliquer leurs réponses écrites. L'information additionnelle touchait principalement les aspects étroitement liés à notre objet de recherche, tels que les motifs d'influence des répondants, les raisons pour lesquelles ils accordaient tel ou tel degré d'influence à leurs coéquipiers ou pour en connaître davantage sur le style de leadership prédominant du directeur de projet. Nous n'avons retrouvé aucune étude qui a mobilisé ce type de design avant la présente recherche. Ainsi, notre *design mixte simultané* constitue une contribution méthodologique à la littérature. Toutefois, cette méthodologie serait plus difficilement mise en application si l'échantillon étudié était très grand.

8.2.2 La comparaison des différentes opérationnalisations du leadership partagé

D'autre part, la réponse à notre troisième question de recherche constitue une contribution méthodologique importante, puisque notre manière de mesurer le phénomène est originale et unique dans la littérature sur le sujet. Rappelons notre troisième question de recherche : *Qu'est-ce que les différentes opérationnalisations du leadership partagé apportent dans la compréhension du phénomène ?*

Afin de comparer différentes mesures et méthodes d'analyse du leadership partagé, nous avons étudié le phénomène sous ses deux conceptualisations (influence et fonctions de leadership) et à partir de 3 opérationnalisations (voir le tableau 2.2), ce qui n'avait pas été fait

avant nous dans la littérature, mise à part une exception. En effet, lors de ses travaux doctoraux, Sanders (2006) a également étudié le phénomène sous ses deux conceptualisations, mais à partir de deux opérationnalisations différentes toutefois des nôtres. En réalité, nous avons retracé sa recherche doctorale seulement au moment de la rédaction finale de la présente thèse. Pourtant, nos travaux semblent être forgés en réponse directe à ses conseils que nous ignorions pourtant jusqu'à tout récemment. D'abord, pour *la mesure de l'influence du coéquipier*, la chercheuse conseille d'utiliser le mot *influence* dans le questionnaire au lieu du mot *leadership* comme dans son questionnaire. Et c'est ce que nous avons fait. Puis, elle suggère de mesurer les *fonctions de leadership au niveau du coéquipier*, au lieu de le faire au niveau de l'équipe comme dans son étude. Et c'est également ce que nous avons fait. Sans avoir pris connaissance à priori de son étude, nous y avons répondu en effectuant les mesures de la manière qu'elle a suggéré après avoir complété sa recherche. En fait, la comparaison entre nos deux études s'arrête ici, puisqu'elle n'a pas mesuré le phénomène avec les mêmes types de mesure que les nôtres ni mobilisé les mêmes méthodes d'analyses que celles que nous avons proposées, soit l'analyse de l'influence à partir des réseaux sociaux, l'analyse de l'influence de l'équipe par l'agrégation, ainsi que l'analyse qualitative des fonctions de leadership des coéquipiers avec la typologie de Morgeson *et al.* (2010).

Mis à part Sanders (2006), les chercheurs du domaine examinent généralement le leadership partagé sous l'une ou l'autre de ses deux conceptualisations, sans considérer les deux à la fois dans une même recherche. Dans une volonté de porter un regard global sur le phénomène et de comparer différentes opérationnalisations (dont deux d'entre elles sont peu présentes dans la littérature), nous avons proposé de mesurer le leadership partagé de trois manières : à partir de *la mesure directe de l'influence de l'équipe*, de *la mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant* et à partir de *la mesure des fonctions de leadership des coéquipiers*. À notre connaissance, aucune autre étude à ce jour n'a mesuré le leadership partagé sous tous ces angles et aucune n'a par la suite analysé le phénomène à partir des méthodes mentionnées au paragraphe précédent.

Comparaison des mesures du partage de l'influence

Il convient d'abord de comparer les résultats obtenus à partir des deux mesures différentes du partage de l'influence, soit la mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant et la mesure de l'influence de l'équipe (voir les cadrans D et A respectivement du tableau 2.2). Dans un premier temps, mentionnons que la *mesure directe de l'influence de l'équipe* est la plus délicate à opérationnaliser, puisque le chercheur ne peut jamais être certain de la cible à laquelle pensait le répondant au moment d'évaluer l'équipe dans son ensemble (Gockel et Werth, 2010). En effet, avec *une cible d'équipe*, le répondant ne fait pas de distinction individuelle, puisqu'il doit évaluer l'équipe globalement (D'Innocenzo *et al.*, 2014). Au moment de remplir leur questionnaire, de nombreux répondants nous ont mentionné leur difficulté à évaluer un partage de leadership entre les membres de l'équipe de projet, sans effectuer de distinction individuelle. Ils ont signalé à plusieurs reprises la difficulté d'associer un partage de leadership à l'équipe comme cible de référence. Ces commentaires vont dans le sens des propos de Boies *et al.* (2010) qui mentionnent le défi de prendre une *mesure directe de l'équipe*, sans qu'elle ne soit en fait l'évaluation d'un ou de quelques individus dans l'équipe. Pour contourner cette difficulté, Avolio *et al.* (2003a) conseillent de prendre la *mesure directe au niveau de l'équipe* après plusieurs mois de collaboration, parce qu'ils ont observé que les coéquipiers pouvaient alors effectuer une meilleure évaluation de l'influence de l'équipe. Nous avons suivi ces conseils et avons effectué cette mesure à la fin de notre collecte de données, soit après 10 à 12 semaines de collaboration. Ce délai n'a toutefois pas suffi à empêcher les importantes distorsions dans les résultats obtenus entre cette mesure et la *mesure agrégée de l'influence du coéquipier*.

Afin de comparer les résultats obtenus par ces deux types de mesure à T2, les réponses obtenues par la mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant ont été agrégées au niveau groupal, pour ensuite être comparées à la mesure prise directement au niveau de l'équipe agrégée elle aussi. Dans le cas des équipes 2 et 3, l'indice de l'influence de l'équipe s'est avéré près de 35 % supérieur à la mesure agrégée à partir des influences des coéquipiers, tandis que l'effet contraire a été observé dans l'équipe 1 (10 % inférieur). De plus, en comparant les résultats au niveau des répondants, nous avons également obtenu des disparités

importantes entre la moyenne des mesures de l'influence de tous les coéquipiers sur le répondant et la mesure directe de l'équipe évaluée par le même répondant. Ces résultats étaient fortement différents pour un grand nombre de répondants. Par exemple, un répondant pouvait considérer que l'équipe ne partageait aucun leadership (mesure directe) et en même temps évaluer l'influence de ses coéquipiers comme étant élevée pour un grand nombre d'entre eux. C'est le cas par exemple de la directrice de projet de l'équipe 1.

En fait, la mesure de l'influence de l'équipe (cadran A) s'avère presque sans intérêt pour l'étude du leadership partagé, parce qu'elle ne fournit justement qu'un indice d'influence au niveau de l'équipe, dont la cible visée par le répondant demeure inconnue et incertaine. Cet indice ne renseigne pas sur la distribution de l'influence entre les coéquipiers, il ne permet pas non plus de repérer les leaders émergents dans l'équipe ni de connaître l'intensité du lien d'influence entre les membres. Toutes ces informations essentielles pour comprendre le partage de l'influence et sa distribution entre coéquipiers ne peuvent être connues qu'à partir de la mesure de l'influence effectuée au niveau du coéquipier (Carson *et al.*, 2007; Mehra *et al.*, 2006; Nicolaides *et al.*, 2014). En plus de permettre d'obtenir l'information mentionnée précédemment, la mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant (cadran D) permet également de calculer une valeur d'équipe au besoin, en agrégeant les données individuelles. En fait, cette mesure permet d'étudier les caractéristiques fondamentales du leadership telles que présentées par Carter *et al.*, 2015. De plus, avec cette mesure, il est possible de calculer une valeur d'équipe au besoin, en agrégeant les données individuelles, rendant inutile la mesure de l'influence directe de l'équipe.

Enfin, un avantage important de cette mesure est de permettre de poursuivre l'analyse à l'aide des réseaux sociaux. Dans le cas où cette analyse est mobilisée, le chercheur dispose d'encore plus de résultats lui permettant d'approfondir sa compréhension du leadership partagé. En plus de pouvoir visualiser la distribution de l'influence par des sociogrammes de réseau, l'analyse par les réseaux sociaux permet le calcul de plusieurs indices complémentaires au niveau du réseau (densité et centralisation) et au niveau individuel (centralités de degré).

Nous concluons cette comparaison entre ces deux opérationnalisations de l'influence en affirmant que la *mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant* est celle qui s'avère être la plus avantageuse dans l'étude de la distribution de l'influence. Elle permet une vision détaillée du partage de l'influence entre les coéquipiers et fournit des données qui peuvent être analysées par les réseaux sociaux, ce que ne peut pas faire la *mesure directe de l'influence de l'équipe*, en plus d'éviter les problèmes de confirmation de la cible mesurée.

Comparaison des mesures de l'influence et des fonctions exercées par le coéquipier

Les deux conceptualisations du leadership partagé s'attardent à des aspects différents du phénomène, puisque la première s'intéresse à l'influence qui circule entre les membres de l'équipe, tandis que la deuxième se préoccupe des comportements de leadership concrets démontrés par les coéquipiers (voir respectivement les cadrans D et F du tableau 2.2). Lors de l'analyse de nos données, nous avons constaté que le partage de l'influence et des fonctions se développent au même rythme et avec la même intensité de partage. La *mesure de l'influence de chaque coéquipier* permet de faire ressortir les leaders émergents, ce que permet également de faire *l'observation des fonctions de leadership* exercées par les coéquipiers. Dans toutes les équipes, nos résultats se sont avérés cohérents entre les deux types de mesures à savoir que les leaders émergents identifiés par la *mesure de l'influence du coéquipier* étaient les mêmes que ceux qui partageaient le plus de *fonctions de leadership* au même moment. Toutefois, *l'observation des fonctions de leadership* démontrées par les coéquipiers permet d'ajouter des détails intéressants, car non seulement les leaders émergents sont identifiés, mais en plus nous savons dans quelles fonctions ils exercent leur influence (Drescher *et al.*, 2014). En fait, ces deux conceptualisations se sont avérées être complémentaires, chacune présentant des aspects particuliers du phénomène. En fait, c'est l'analyse conjointe de ces deux conceptualisations effectuée par les réseaux sociaux et par l'analyse qualitative des fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010), qui permet de brosser un portrait global du leadership partagé au sein de l'équipe de projet.

Pour les équipes de projet formées de travailleurs du savoir, interdépendants et multidisciplinaires, les fonctions partagées par l'ensemble des coéquipiers sont fortement

centrées sur la réalisation de la tâche et également tributaires de l'interdépendance entre eux dans la réalisation de cette tâche. Rappelons ces fonctions: *structurer et planifier la tâche, résoudre les problèmes, réaliser la tâche, favoriser un bon climat dans l'équipe, donner de la rétroaction et établir les buts et les attentes* (Morgeson *et al.*, 2010). Ainsi, dans ce contexte multidisciplinaire où l'interdépendance est institutionnalisée, comme c'est le cas avec une structure matricielle et un secteur d'activité comme celui de cette recherche (ingénierie, construction et technologie de l'information), il y aura un partage des fonctions centrées sur la réalisation de la tâche, mais pas forcément des autres fonctions de leadership, tels que le démontrent nos résultats. Rappelons que l'interdépendance de la tâche a été nommée par les répondants comme étant le premier motif pour se laisser influencer par leurs coéquipiers.

Cette constatation se différencie de ce qui pourrait être observé auprès d'équipes d'étudiants universitaires qui font majoritairement l'objet des études dans ce domaine. À notre avis, il serait possible que les équipes d'étudiants partagent plus de fonctions de leadership pour un même niveau de partage de l'influence, puisque les membres formant ce type d'équipe se distinguent à plusieurs égards de ceux formant une équipe de travailleurs en organisation : rôles non différenciés, peu de disparité d'expertises, souvent unidisciplinaires et peu interdépendants, temps consacré individuellement au projet similaire, pas de leader formel attribué, pas de hiérarchie extérieure (patron externe à l'équipe), pas de structure organisationnelle définie. Même si les équipes d'étudiants sont considérées comme des vraies équipes (Carson *et al.*, 2007) et que les résultats obtenus par les chercheurs sont généralisés aux équipes en organisation, nous croyons que ces différences fondamentales peuvent grandement influencer les résultats obtenus lorsqu'il est question de mesurer le leadership partagé. En fait, les résultats de D'Innocenzo *et al.* (2014) démontrent que les échantillons formés d'étudiants engendrent des résultats conservateurs par rapport à l'effet du leadership partagé mesuré auprès d'équipes en organisation. Ainsi, nous suggérons de mesurer les fonctions de leadership partagées entre les coéquipiers, en plus de la mesure de l'influence des coéquipiers, afin de dresser un portrait plus fidèle du leadership partagé, surtout si l'échantillon est formé d'étudiants universitaires.

Par ailleurs, *l'analyse par les réseaux sociaux* s'avère être à notre avis la méthode d'analyse la plus complète pour comprendre le leadership partagé (Small et Rentsch, 2010), puisqu'elle permet d'identifier l'émergence des leaders informels, de visualiser la distribution et les liens d'influence entre les membres, de calculer des indices individuels et de réseau qui viennent bonifier les conclusions qu'il est possible de tirer (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Hoppe et Reinelt, 2010). À l'instar de plusieurs chercheurs (Carter *et al.*, 2015; D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaidis *et al.*, 2014), nous croyons que c'est la stratégie d'analyse la plus prometteuse pour l'étude du leadership partagé, dans l'esprit de la première perspective du leadership pluriel présentée par Denis *et al.* (2012).

En plus des nombreux avantages énoncés précédemment, l'analyse par les réseaux sociaux permet également d'étudier les quatre caractéristiques fondamentales du leadership énoncées par Carter *et al.* (2015), à savoir que le leadership est relationnel, situé dans un contexte où il crée des patterns uniques et dynamiques par l'émergence de leaders formels et/ou informels. Toutefois, nous suggérons également de compléter l'étude du phénomène par *la mesure de fonctions de leadership exercées par les coéquipiers*, puisqu'elle procure des informations additionnelles sur les comportements individuels de leadership (Bergman *et al.*, 2012; Sanders, 2006). C'est ainsi qu'il est possible de brosser un portrait global du leadership partagé au sein de l'équipe en analysant les données à partir des réseaux sociaux et par l'analyse qualitative des fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010) qui sont représentatives des activités des équipes de projet et qui nous semble très prometteuse à cet égard.

Enfin, nous proposons une définition du leadership partagé qui inclut ses deux conceptualisations complémentaires et qui s'inspire de définitions proposées par D'Innocenzo *et al.* (2014), par Burke *et al.* (2003) et par Pearce (2004) :

Le leadership partagé est un processus émergent et dynamique entre les membres d'une équipe, où l'influence et les fonctions de leadership peuvent être distribuées de manière asymétrique entre eux. Ce phénomène social multiniveau engendre l'émergence d'une série de leaders formels et informels, qui peuvent varier en fonction du temps. Le leadership partagé fait appel aux ressources et aux forces des membres de l'équipe (connaissances, habiletés, expertise, attitudes, perspectives, contacts et temps disponible) en valorisant leur implication dans l'atteinte des objectifs communs.

8.3 Les contributions pratiques

La présente recherche a commencé par une préoccupation managériale du chercheur principal qui souhaitait participer à une meilleure compréhension des processus d'équipe et plus particulièrement du leadership au sein des équipes de projet. En fait, par cette étude, nous souhaitons contribuer autant aux connaissances théoriques, méthodologiques que pratiques du leadership partagé. Certains aspects mis en lumière par notre étude peuvent être directement transposés dans une perspective pratique et managériale.

D'abord, notre recherche a souligné l'importance de la réunion de démarrage qui, à notre grand étonnement, n'est même pas une pratique mentionnée dans le guide du PMI (le *PMBOK*) (Project Management Institute, 2013), pourtant destiné aux praticiens de la gestion de projet. Cette réunion est importante à plusieurs niveaux, d'abord parce qu'elle constitue généralement le moment officiel de lancement du projet réunissant les membres de l'équipe de projet pour la première fois et également parce qu'elle contribue à façonner la manière dont les coéquipiers collaboreront entre eux par la suite. En effet, nous avons vu que le mode de fonctionnement d'une équipe s'établit rapidement, dès les premières heures de collaboration (Gersick, 1988). La réunion de démarrage est une pratique fortement répandue dans les équipes de projet partout à travers le monde (Besner et Hobbs, 2008, 2012, 2013) et elle sert généralement trois objectifs : fournir aux membres de l'équipe un aperçu du projet, commencer à répondre à certaines préoccupations des membres et établir le cadre d'un modèle de coopération entre les membres de l'équipe (Larson et Gray, 2014). Ces auteurs mentionnent que ce dernier objectif est le plus important et nos travaux corroborent ces propos, puisque le partage de l'influence et des fonctions de leadership s'est établi

rapidement pour les équipes matricielles à l'étude et il n'a pas été modifié par la suite. En effet, suite à la réunion de démarrage, le pattern de distribution de l'influence et des fonctions de leadership s'est simplement raffermi et s'est amplifié, mais la distribution déterminée dès les premières heures de collaboration n'a pratiquement pas changé ensuite.

De plus, une autre pratique qui s'est révélée être bénéfique pour l'équipe de projet est l'activité de team building, idéalement réalisée au cours des premières semaines du projet. En effet, nos données ont rapporté que les équipes qui avaient mis en place de telles pratiques avaient constaté une amélioration dans la prise de décision et dans la résolution de problèmes, avaient ressenti un plus grand dynamisme au sein des membres et de meilleures relations interpersonnelles. En effet, les activités de team building engendrent de nombreux avantages pour les équipes de projet, spécifiquement parce qu'elles leur permettent de se connaître et d'interagir de façon décontractée, ce qui contribue grandement à développer des relations cordiales entre les collègues (Larson et Gray, 2014). Cette pratique est reconnue comme favorisant un bon esprit d'équipe en resserrant les liens entre les membres de l'équipe (Project Management Institute, 2013) en plus de contribuer au succès des projets (Guiney, 2009).

Nos résultats sont en accord avec Sergi *et al.* (2012) qui mentionnent que le leadership partagé constitue plutôt la norme que l'exception lorsque l'équipe est formée d'employés hautement qualifiés et très scolarisés. Dans un tel contexte où les membres possèdent un haut niveau d'expertise et d'expérience et recherchent de l'autonomie dans leur travail (Pearce, 2004), alors le leadership partagé est imbriqué dans la nature de l'équipe et il émergera même si le leader formel ne le souhaite pas (Denis *et al.*, 2012). Communément appelés des travailleurs du savoir (*knowledge workers*), ces employés sont particulièrement répandus au sein des équipes de projet où ils représentent la majorité des coéquipiers (Bligh *et al.*, 2006). C'est pourquoi nous croyons important que les leaders qui gèrent ce type de travailleurs connaissent l'existence du leadership partagé et de ses conséquences qui risquent fort d'être bénéfiques sur l'équipe et sur le projet. En effet, nous avons souligné à plusieurs reprises que le leadership partagé favorise la performance, au-delà de l'effet du leadership vertical

(D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaides *et al.*, 2014) et que les équipes qui partagent le leadership sont plus efficaces (Fitzsimons *et al.*, 2011; Wang *et al.*, 2014). Avec les données recueillies, nous avons constaté que toutes les équipes à l'étude ont partagées le leadership et qu'elles se sont également dites satisfaites des résultats obtenus et de leur collaboration. Au moment de compléter la collecte de données, les patrons des directeurs de projet, ainsi que les représentants des clients ont également mentionné que les différents projets à l'étude pouvaient être considérés comme des succès.

Nos résultats ont démontré qu'un leader qui démontre sa volonté de partager son pouvoir et d'adapter son style de leadership en conséquence joue déjà un rôle dans l'émergence hâtive du leadership partagé en favorisant son déploiement. De plus, ce leader peut exposer les comportements appropriés et attendus, en plus de réduire volontairement ses interventions afin d'encourager les initiatives d'influence de la part des coéquipiers (Pearce, 2004). En effet, la volonté des membres de s'approprier une partie du leadership est une des conditions de base pour voir émerger le phénomène (Pearce et Sims, 2002) et c'est également ce que nous avons observé.

De plus, nos résultats ont démontré que les fonctions de leadership que les équipes de projet partagent sont étroitement reliées à la réalisation de la tâche et que leur déploiement et leur distribution est fortement influencé par la structure organisationnelle. En effet, celle-ci délimite quelles fonctions sont sous la responsabilité du leader formel et de son équipe. Nous avons d'ailleurs constaté qu'un grand nombre de fonctions de leadership sont demeurées sous la responsabilité des leaders verticaux, soit le directeur de projet, son patron ou les chefs de division, selon le type de structure organisationnelle des équipes étudiées. Par exemple, nos résultats confirment qu'une équipe *matricielle faible* possède moins de fonctions de leadership sous sa responsabilité (et qu'elle peut alors partager) qu'une équipe de type *organisation par projet*. Même si le nombre de fonctions à partager sont plus restreintes en mode matriciel, le recours au leadership partagé permet tout de même une meilleure utilisation des ressources en misant sur les forces des coéquipiers et non seulement sur celles du leader formel (Carson *et al.*, 2007). De plus, un leader ou une organisation qui

souhaiteraient favoriser le phénomène pourraient former leurs employés à reprendre certaines fonctions de leadership (Carson *et al.*, 2007; Daspit *et al.*, 2013; Jackson, 2000), en plus de leur déléguer plus de responsabilités (Fausing *et al.*, 2015), c'est-à-dire un plus grand nombre de fonctions de leadership qu'ils pourraient se partager.

Tel que mentionné précédemment, notre discours ne prône pas l'abolition du leader formel, puisque les deux formes de leadership (vertical et partagé) sont complémentaires (Carson *et al.*, 2007; Houghton *et al.*, 2003; Yammarino *et al.*, 2012). Enfin, le phénomène du leadership partagé demeure contextuel et ne devrait pas être envisagé comme la panacée ou comme une solution miracle (Pearce, 2004), car il ne convient pas à toutes les organisations ni à toutes les circonstances. En fait, les situations où il pourrait être nuisibles sont matière à débat actuellement dans la littérature. Certains chercheurs (D'Innocenzo *et al.*, 2014) conseillent le recours à un leadership plus directif lors de situations de crises où des décisions et des actions doivent être mises en branle rapidement, tandis que d'autres (Dust et Ziegert, 2012) affirment totalement le contraire. En effet, ces derniers mentionnent qu'un leadership partagé serait apprécié dans un environnement complexe où il y a urgence, puisque les comportements complémentaires de différents leaders garantissent en quelque sorte que l'un d'entre eux pourra assurer le leadership en situation d'urgence. Ils nuancent ensuite leurs propos en affirmant que l'urgence pourrait biaiser l'attribution de leadership à un coéquipier qui ne posséderait pas les habiletés nécessaires, faute de temps pour bien évaluer la situation. Ces exemples contradictoires illustrent le besoin de poursuivre la recherche en ce sens.

8.4 Les limites de l'étude et les pistes de recherches futures

Cette recherche comporte des limites qu'il est important de mentionner. D'abord, nous avons volontairement choisi d'étudier des équipes de projet formées de travailleurs du savoir interdépendants, ce qui limite la portée de nos résultats à ce type d'équipes. Toutefois, rappelons que de telles équipes sont représentatives de la majorité des équipes de projet rencontrées en organisation et particulièrement au sein des firmes de professionnels qui réalisent des projets d'ingénierie, de construction, de développement organisationnel ou de

technologies de l'information. C'est d'ailleurs dans ce type d'équipes que l'on risque de rencontrer le plus souvent le leadership partagé et ce sont également ces équipes qui peuvent le plus bénéficier de ses avantages ou de ses bienfaits. En effet, les membres qui la composent sont des experts, spécialistes et complémentaires, qui recherchent de l'autonomie, qui réalisent une tâche complexe (le projet) exigeant de l'interdépendance entre eux et de la créativité (Pearce, 2004). Nous ne voudrions pas laisser le lecteur avec l'impression que nous considérons que le leadership partagé se développera partout et qu'il sera apprécié en tout temps. Notre recherche se limite à l'étude des contextes et des conditions où il est le bienvenu et où il apporte des bienfaits autant pour l'équipe que pour les résultats qu'elle produit. D'autres types d'équipes devront être étudiées afin de mieux comprendre les contextes où le leadership partagé pourrait être nuisible à la performance, par exemple des équipes qui doivent gérer des situations de crises (D'Innocenzo *et al.*, 2014).

D'autre part, une autre limite importante de notre étude est le nombre de cas présentés, qui demeure somme toute assez faible avec trois équipes de projet. Notre décision de favoriser un design longitudinal et mixte, et de consacrer près de six mois auprès de notre échantillon comporte des avantages certains. En effet, notre accès privilégié auprès de ces professionnels et la multitude de données quantitatives et qualitatives recueillies ont permis de dégager une connaissance profonde des trois équipes étudiées. Autant ce type de recherche permet de recueillir une multitude de données riches et variées, autant elle limite malheureusement le nombre d'équipes qu'il est possible d'étudier pendant un délai raisonnable s'inscrivant dans le cadre d'une recherche doctorale. En effet, pour des raisons d'accès à l'organisation, autant que pour des raisons d'ordre pratique concernant le traitement de ces nombreuses données, nous avons dû restreindre notre échantillon à trois équipes de projet. Toutefois, même si elles oeuvraient au sein de la même organisation, ces trois équipes étaient différentes à plusieurs égards et plus spécifiquement au niveau de leur structure organisationnelle. Malgré le faible nombre de cas étudiés, nous avons tout de même pu observer des contextes diversifiés et offrir une variabilité intéressante (structure matricielle faible, matricielle forte et organisation par projet). De plus, nous ne voulons pas laisser le lecteur sous l'impression que les trois patterns de développement obtenus à partir de notre échantillon seraient les seuls qui peuvent exister et qui seraient susceptibles de se développer. Notre échantillon est trop restreint pour

offrir de telles conclusions, puisqu'il peut exister plusieurs autres types de patterns de développement du leadership partagé en fonction du contexte étudié.

Ensuite, les équipes étudiées, bien que différentes sur certains éléments clés, avaient énormément d'aspects contextuels communs. Cette faible variabilité a peut-être contribué à nous empêcher de mesurer l'effet d'une condition que nous n'avons pas pu identifier, faute de variabilité sur cet aspect. Par exemple, nous n'avons pas de variabilité concernant la complexité des projets puisque tous les projets des équipes à l'étude étaient considérés comme étant moyennement complexes. Il aurait été intéressant d'étudier des équipes travaillant à des projets simples, ou très complexes.

De plus, nous ne pouvons tirer de conclusion claire au sujet de l'impact du développement du leadership partagé sur la performance des équipes. En effet, toutes les équipes étudiées se sont dites satisfaites du travail accompli, ainsi que de leurs résultats à la fin de la collecte de données. Puisqu'il n'y a pas de variabilité sur cet élément, nous ne pouvons tirer de conclusion sur l'effet du leadership partagé sur la performance de l'équipe. En fait, nos conclusions ne sont valables que pour le contexte qui a fait l'objet de notre recherche. Des recherches futures pourront permettre d'apporter cette variabilité qui n'a pas été possible d'offrir avec notre échantillon. Dans un proche avenir, nous avons l'intention de poursuivre ce type de recherche auprès de différentes organisations, ce qui permettra de comparer de nouveaux contextes, avec d'autres types d'équipes, ou bien d'étudier le même type d'équipe, mais dans un contexte différent. En fait, nous avons l'intention d'inscrire cette exploration future dans un programme de recherche de plus grande envergure.

Par ailleurs, une autre limite à souligner dans le cadre de notre étude concerne la durée de notre collecte de données. Bien que notre design longitudinal comporte de nombreux avantages, nous ignorons ce qui se passe au sein des équipes étudiées après la fin de la collecte de données. En effet, les équipes étudiées ont démontré un développement de certains processus et états émergents, ainsi que du leadership partagé pendant 10 à 12 semaines, tout en offrant une performance satisfaisante après ces trois mois de collecte. Nous

avons présenté au premier chapitre le débat qui a cours actuellement dans la littérature à savoir si le leadership partagé continue de faire bénéficier l'équipe d'une meilleure performance en fonction du temps (Wang *et al.*, 2014) ou bien s'il devient nuisible après un certain temps par un accroissement des luttes de pouvoir au sein de l'équipe (Nicolaidis *et al.*, 2014) et par une augmentation des besoins de coordination et de communication entre tous ces leaders (Dust et Ziegert, 2012). Comme Gupta *et al.* (2010), nous ne pouvons pas nous prononcer sur les patterns de développement du leadership partagé après la période de collaboration observée, puisque nos données s'arrêtent après trois mois. De plus, notre collecte de données se limite à la phase conception du projet, alors nous ne pouvons pas nous statuer non plus sur le développement du phénomène au cours des autres phases. Puisque notre étude comporte ces limites, nous lançons un appel aux chercheurs du domaine à poursuivre la recherche en ce sens.

Par ailleurs, notre recherche s'est effectuée dans une seule organisation qui démontrait une culture valorisant le leadership consultatif et l'implication des employés dans l'atteinte des résultats. De plus, le partage des comportements de leadership démontrés par ces équipes sont cohérents avec la politique de l'organisation qui valorise le partage de l'influence et encourage ses gestionnaires à « *solliciter diverses opinions afin d'arriver à des solutions gagnant-gagnant* » par une communication axée sur la résolution de problèmes. Cette organisation offre en effet des conditions favorables au développement du leadership partagé et cette culture n'est pas nécessairement celle que l'on retrouve dans toutes les organisations. Nous croyons par contre qu'elle est certainement représentative de ce type d'industrie ou de ce type d'organisation employant des travailleurs du savoir. Toutefois, il serait nécessaire de poursuivre la recherche auprès d'organisations qui ne favorisent pas le développement du phénomène.

De plus, devant l'ampleur et le nombre de conditions pouvant influencer les mécanismes de développement du leadership partagé et des processus d'équipe, nous ne sommes pas en mesure d'isoler l'effet d'un seul facteur avec les données que nous avons obtenues. Il y a trop d'éléments impliqués pour savoir dans quelle proportion chacun influence le développement

du phénomène. Nous pouvons simplement présenter les conditions qui semblent avoir eu un effet sur l'échantillon étudié et attendre de nouvelles études pour corroborer l'impact de ces conditions ou pour apporter d'autres éléments importants que notre étude n'aurait pas pu soulever. Par exemple, nous avons étudié une seule équipe avec une structure organisationnelle matricielle faible dont le style de leadership prédominant du directeur était de type passif et transactionnel. Il n'est pas possible de conclure sur d'éventuels résultats qui pourraient être obtenus en présence d'une équipe matricielle faible dont le directeur présenterait un autre style de leadership prédominant.

Contrairement à l'interdépendance qui a évolué dans le même sens que le partage de l'influence, la cohésion n'a pas démontré un lien aussi clair avec le phénomène. Tel que discuté à la section 8.1.2, d'autres chercheurs (Gupta *et al.*, 2010) ont également obtenu des résultats étonnants lors d'étude du lien entre le leadership partagé et la cohésion. De plus amples recherches sont nécessaires à ce sujet.

Par ailleurs, la présente étude est l'une des premières à effectuer une comparaison entre les différentes opérationnalisations du leadership partagé et à se prononcer sur la manière de le mesurer afin de dresser un portrait global du phénomène. D'autres études de ce type sont nécessaires afin de pouvoir confirmer ou bonifier nos conclusions. De plus, nos résultats auront besoin d'être validés dans d'autres contextes, avec d'autres types d'équipes pour confirmer ou infirmer leur apport dans la compréhension du phénomène. Nous espérons que d'autres chercheurs pourront reproduire notre étude avec d'autres types d'équipes ou d'organisations.

En conclusion, le portrait que nous venons de brosser démontre qu'il y a encore de nombreuses questions non éclaircies concernant le phénomène du leadership partagé. À la section 1.6 du premier chapitre, nous avons exposé le grand nombre d'aspects où des études additionnelles sont réclamées par les chercheurs du domaine (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaidis *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2014). Bien entendu, notre étude n'a pu répondre qu'à certaines de ces questions dans un contexte particulier. Le contexte était d'ailleurs un des

facteurs essentiels à notre recherche et c'est pourquoi nous l'avons étudié de manière approfondie, puisque c'est un aspect souvent négligé dans l'étude du leadership en général (Hernandez *et al.*, 2011). De recherches futures sont réclamées auprès d'autres types d'équipes qui ne sont pas formées de travailleurs du savoir ou qui sont moins interdépendants ou moins multidisciplinaires que ceux que nous avons étudiés. Avec des équipes différentes, est-ce que le leadership partagé aurait quand même tendance à émerger et à se développer selon des patterns similaires à ceux observés? Il y a encore énormément à découvrir au niveau des mécanismes qui favorisent son développement qui est une question importante à laquelle nous n'avons pas répondu.

Le but de notre recherche est de contribuer à l'avancement des connaissances du leadership partagé au sein des équipes de projet, particulièrement au sein de la première perspective du leadership pluriel (Denis *et al.*, 2012). Ce champ d'études est relativement jeune et il demeure méconnu à plusieurs égards. Nous joignons notre voix à nos collègues qui réclament un plus grand nombre d'études longitudinales (Byrne et Barling, 2015; Chiochio et Hobbs, 2014; D'Innocenzo *et al.*, 2014; Hobbs *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2014), d'études in situ avec un accès privilégié auprès d'équipes en organisation (Burke *et al.*, 2006b; Denis *et al.*, 2010; Lindgren et Packendorff, 2009) afin de pouvoir broser un portrait plus complet du phénomène. Nous croyons également qu'il faut poursuivre la recherche en proposant des design mixtes innovateurs (Marks *et al.*, 2001; Mathieu *et al.*, 2008; Stentz et Matkin, 2012) afin de recueillir un éventail de données permettant de cerner le phénomène sous différentes perspectives. C'est ainsi que notre connaissance du leadership partagé pourra se bonifier et qu'il sera possible d'en apprendre davantage sur ce phénomène fascinant.

CONCLUSION

Au cours des cent dernières années, la communauté de chercheurs a consacré beaucoup d'énergie à essayer de comprendre le leadership, surtout au niveau du *quoi* et du *pourquoi* (Carroll *et al.*, 2008). Dans la présente recherche doctorale, nous nous sommes également intéressés au *comment* de ce phénomène. En fait, les défis organisationnels actuels (Sergi *et al.*, 2012; Yammarino *et al.*, 2012), et plus particulièrement les défis liés à la gestion des projets (Clarke, 2012b), nous poussent à renouveler notre conception du leadership, au-delà du leader formel, vers un leadership collectif qui implique plusieurs individus qui se partagent les rôles de leadership (Pearce *et al.*, 2009). D'ailleurs, le leadership vertical et le leadership partagé ne sont pas mutuellement exclusifs, mais plutôt complémentaires (Shamir et Lapidot, 2003). En fait, le leadership partagé engendre un changement de paradigme dans la notion de leadership, puisqu'il est associé à un phénomène relationnel qui s'effectue à différents niveaux, et où les fonctions de leadership sont distribuées entre les membres de l'équipe (Gronn, 2002).

La présente étude est une réponse aux demandes incessantes de la part de la communauté scientifique réclamant des études longitudinales (Byrne et Barling, 2015; Chiocchio et Hobbs, 2014; D'Innocenzo *et al.*, 2014; Hobbs *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2014), des études in situ avec un accès étroit auprès d'équipes en organisation (Burke *et al.*, 2006b; Denis *et al.*, 2010; Lindgren et Packendorff, 2009) afin de pouvoir brosser un portrait plus complet du leadership partagé. Nous croyons également qu'il faut poursuivre la recherche en proposant des design mixtes innovateurs (Marks *et al.*, 2001; Mathieu *et al.*, 2008; Stentz et Matkin, 2012), afin de recueillir un éventail de données permettant de cerner le phénomène sous différentes perspectives.

Dans la présente étude, nous avons répondu aux trois questions de recherche suivantes :

1. Comment se développe le leadership partagé dans une équipe de projet?
2. Quelles conditions favorisent le développement du leadership partagé dans ce contexte?
3. Qu'est-ce que les différentes opérationnalisations du leadership partagé apportent dans la compréhension du phénomène?

Et pour y répondre, nous avons abordé le phénomène dans sa globalité à partir de ses deux conceptualisations (partage de l'influence et des fonctions), de trois opérationnalisations et de différentes méthodes d'analyse, dont l'analyse des réseaux sociaux. Bien que la majorité des chercheurs incluent ces deux conceptualisations dans leurs définitions du leadership partagé, nous avons constaté qu'ils proposent ensuite des études mesurant l'une ou l'autre, mais jamais les deux en même temps, mise à part une exception (Sanders, 2006). Nous avons également constaté que les chercheurs du domaine ont identifié plusieurs conditions qui semblent favoriser l'émergence et le développement du leadership partagé. Notre recension nous a conduits vers l'étude d'une quarantaine de ces conditions afin de pouvoir déterminer lesquelles semblent favorables au développement de ce phénomène d'équipe.

En réponse à certains chercheurs du domaine (Chiocchio et Hobbs, 2014; Hernandez *et al.*, 2011), le contexte et le temps ont occupé une place prépondérante dans notre étude, puisque ce phénomène est contextuel, émergent, dynamique et qu'il se développe avec le temps (Pearce, 2004). Pour analyser nos données, nous avons privilégié l'analyse par les réseaux sociaux et l'analyse qualitative des fonctions de leadership selon la typologie de Morgeson, DeRue et Karam (2010). Cette recherche doctorale s'est effectuée sur une période de 10 à 12 semaines pour chacune des trois équipes étudiées, avec une présence totale de près de six mois au sein de l'organisation. Nous avons choisi de mobiliser une méthodologie longitudinale et mixte (qualitative et quantitative) en proposant un design original que nous avons appelé *design mixte simultané*. Pour recueillir nos données, nous avons fait appel à diverses sources d'informations mobilisées, telles que des entretiens semi-structurés, des questionnaires, de l'observation non participante, des documents officiels, ainsi que le carnet de bord rédigé par le chercheur principal. Notre échantillon était constitué de travailleurs du savoir qui participent à des projets de type ingénierie et construction, ainsi que de type

technologie de l'information. Nous avons recueilli nos données à partir des perspectives du directeur de projet, de son patron et des membres de l'équipe.

La présente recherche doctorale apporte de nouveaux éléments dans la compréhension du phénomène, autant au niveau théorique, méthodologique que pratique. Nous pouvons ainsi contribuer à la littérature sur le sujet, autant par notre design longitudinal et mixte simultané original, que par les nombreuses conditions étudiées permettant une compréhension approfondie du contexte. Nous sommes d'ailleurs parmi les premiers à proposer de mesurer le phénomène selon ses deux conceptualisations et selon différentes opérationnalisations. Nous n'avons pas retracé d'études avant nous qui ont analysé conjointement le phénomène à partir des réseaux sociaux, de l'agrégation et des fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010). Enfin, nous avons campé notre étude au sein des équipes de projet et avons porté une attention particulière aux conditions qui prévalent dans un tel contexte, ce qui est rarement traité dans la littérature sur le leadership partagé.

Les résultats de notre étude démontrent que le leadership partagé est présent au sein de certaines équipes de projet dès les premiers instants de collaboration et que le phénomène poursuit ensuite son développement en fonction du temps. À l'instar des travaux de Gersick (1988), notre étude est une des rares à mesurer les comportements de coéquipiers dès les premiers moments lors de la réunion de démarrage. Certaines conditions semblent avoir influencé cette émergence plus ou moins hâtive, telles que le type de structure organisationnelle de l'équipe, le style de leadership prédominant du directeur de projet et sa volonté de partager son pouvoir, l'acceptation des coéquipiers de partager leur influence, la familiarité initiale, ainsi que la connaissance préalable du projet à réaliser. Dans la littérature, nous n'avons pas retrouvé mention d'une durée minimale de collaboration requise pour voir émerger le leadership partagé. Comme Gersick (1988) l'avait fait avant nous au niveau du fonctionnement de l'équipe, nos résultats sont parmi les premiers à avoir observé la présence de leadership partagé dès les premières heures de collaboration.

Au cours des premières semaines du projet, les trois équipes étudiées ont développé du leadership partagé selon des patterns de répartition différents et à des intensités variables. Ainsi, pour les équipes dont l'émergence a été observée dès le début de la collaboration, le développement du phénomène s'est poursuivi et s'est intensifié, tandis qu'il a émergé pour l'autre équipe qui n'avait pas démontré de partage à la réunion de démarrage. Nos résultats démontrent que la répartition de l'influence est asymétrique entre les coéquipiers, ce qui permet de repérer les membres les plus influents dans l'équipe. En effet, nous avons constaté que l'asymétrie se manifeste de deux manières dans l'équipe : au sein de chaque dyade de collègues et entre l'ensemble des coéquipiers. Nous avons observé que ces moyennes démontrent une grande variabilité d'un membre de l'équipe à l'autre, ce qui permet d'identifier les leaders émergents. Dans le cas des équipes à l'étude, les principaux motifs d'influence mentionnés par les répondants sont les suivants : l'interdépendance avec le coéquipier, sa discipline technique, son expertise et son rôle dans l'équipe. Par ailleurs, les membres qui ont émergé comme étant les plus influents après quelques semaines, sont également ceux qui se sont avérés être les plus influents après quelques mois.

D'après nos résultats, la différenciation des rôles semble importante dans l'attribution des statuts, puisque les membres qui se sont avérés être les plus influents sont les directeurs de projet, ceux qui occupent une fonction hiérarchique formelle, ceux qui représentent les clients ou qui effectuent la coordination entre les membres. De plus, les membres qui possèdent une plus grande ancienneté dans l'organisation ou qui consacrent le plus de temps au projet se sont également avérés être parmi les plus influents. Selon nos résultats, les coéquipiers n'appartenant à aucune de ces catégories sont moins influents.

Nos données ont démontré que le partage des fonctions de leadership suit le même rythme de développement que le partage de l'influence, ainsi que le même pattern asymétrique de répartition entre les membres. Nos résultats indiquent également que plus une équipe partage rapidement l'influence, et plus elle partage rapidement des fonctions de leadership. En fait, les coéquipiers les plus influents sont également ceux qui partagent le plus les fonctions de leadership, en nombre et en intensité. Chez toutes les équipes étudiées, les membres partagent

des fonctions de leadership rattachées à la réalisation de la tâche, soit *structurer et planifier la tâche, résoudre les problèmes, réaliser la tâche, favoriser un bon climat dans l'équipe, donner de la rétroaction et établir les buts et les attentes*. Les autres fonctions sont partagées par différents groupes au sein de l'équipe, variant selon la structure organisationnelle en place.

Dans la présente étude, nous avons étudié une quarantaine de conditions stables et dynamiques qui entourent les équipes de projet et qui avaient été identifiées comme pouvant favoriser le développement du leadership partagé. À notre connaissance, très peu d'études ont réuni autant de conditions dans une volonté de contextualiser de manière détaillée l'échantillon étudié. D'après nos résultats, les conditions qui semblent conjointement démontrer un impact plus marquant sur la création d'un contexte favorable au développement du partage de l'influence et des fonctions de leadership sont les suivantes : Individuelles : Travailleurs du savoir, expertise, ancienneté, multidisciplinarité, acceptation de l'influence des pairs, temps consacré au projet; Directeur de projet : adaptation de son style de leadership, volonté de partager l'influence; Équipe : connaissance initiale du projet, familiarité initiale, différenciation des rôles, organisation d'activités de team building, type de structure organisationnelle de l'équipe; Projet : interdépendance; Organisation : la plupart des conditions favorables identifiées étaient absentes dans l'organisation étudiée, sauf la culture organisationnelle qui valorisait l'implication des employés et un leadership consultatif.

La méthodologie proposée pour recueillir nos données est originale et innovatrice. Nous avons surnommé *design mixte simultané*, ce design qui mobilise simultanément des méthodes quantitatives et qualitatives, tout en faisant appel à plusieurs sources principales d'information qui permettent d'étudier le phénomène sous plusieurs angles. Cette méthodologie consiste à profiter des entrevues individuelles effectuées auprès des répondants pour enrichir la collecte de données effectuée par questionnaires, en ajoutant des informations qualitatives complémentaires que le questionnaire seul n'aurait pas pu fournir avec ses données quantitatives.

Dans la présente recherche, nous avons étudié le leadership partagé sous ses deux conceptualisations (influence et fonctions de leadership) et à partir de quelques opérationnalisations, ce qui n'avait pas été fait avant nous dans la littérature, mise à part une exception (Sanders, 2006). À la lumière de nos résultats, nous recommandons de mesurer le leadership partagé par ses deux conceptualisations complémentaires et en ayant recours au *coéquipier* comme cible de la mesure (*mesure de l'influence du coéquipier sur le répondant*) en analysant les données à partir des réseaux sociaux et par l'analyse qualitative des fonctions de leadership de Morgeson *et al.* (2010) qui sont représentatives des activités des équipes de projet. À notre avis, *l'analyse par les réseaux sociaux* s'avère être la méthode d'analyse la plus complète et la plus prometteuse pour comprendre le leadership partagé (Small et Rentsch, 2010), puisqu'elle permet d'identifier l'émergence des leaders informels, de visualiser la distribution et les liens d'influence entre les membres, de calculer des indices individuels et de réseau qui viennent bonifier les conclusions qu'il est possible de tirer (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Hoppe et Reinelt, 2010). De plus, nous suggérons également de compléter l'étude du phénomène par *la mesure de fonctions de leadership exercées par les coéquipiers*, puisqu'elle procure des informations additionnelles sur les comportements de leadership.

Par ailleurs, certains aspects mis en lumière par notre étude peuvent être directement transposés dans une perspective pratique et managériale. D'abord, notre recherche a souligné l'importance de la réunion de démarrage et des activités de team building qui se sont avérées être bénéfiques pour les équipes de projet à l'étude. Enfin, nous croyons important que les leaders, qui dirigent des équipes de projet formées de travailleurs du savoir, connaissent l'existence du leadership partagé et de ses conséquences qui risquent fort d'être positives sur les résultats du projet.

Au cours des dernières années, les nombreuses lectures que nous avons effectuées sur le sujet, nous ont permis de constater que les recherches en comportement organisationnel (ou en psychologie) et celles en gestion de projet se croisent peu et forment ce que nous appelons *les deux solitudes*. Pourtant, ces champs d'études auraient beaucoup à apprendre l'un de

l'autre, soit pour que la littérature en gestion de projet s'appuie sur des modèles récents de développement des équipes (Hobbs *et al.*, 2015), ou soit pour que la littérature en comportement organisationnel contextualise plus explicitement ses recherches, en spécifiant entre autres quels types d'équipes ont été étudiées (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Johns, 2006; Osborn *et al.*, 2002). Heureusement, de plus en plus de chercheurs en sont conscients (Chiocchio *et al.*, 2015) et ils proposent effectivement de nouvelles initiatives pour réconcilier ces deux solitudes. Nous croyons que le domaine de la gestion de projet prendra un nouvel élan suite à ces croisements d'expertises qui permettront de poser un regard renouvelé et enrichi sur le leadership au sein des équipes de projet (Byrne et Barling, 2015), entre autres. Par notre étude, nous espérons pouvoir contribuer à notre tour à cet effort de réconciliation de ces deux champs d'expertise.

En conclusion, nous considérons que l'exercice du leadership, qu'il soit partagé ou non, est un art (Bennis, 2007; Locke, 2003) qui exige des habiletés relationnelles, un savoir-faire et une adaptabilité contextuelle. Nous avons l'intention de poursuivre nos travaux auprès des équipes de projet, afin de contribuer à une meilleure connaissance du leadership partagé, un phénomène complexe et fascinant. Après avoir pris connaissance de tous les aspects à approfondir dans ce domaine, nous réalisons qu'il y a suffisamment d'éléments à investiguer pour y dédier les prochaines décennies de notre carrière académique. Et c'est un défi qui nous enchante !

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE A

COMPARAISON ENTRE LE LEADERSHIP PARTAGÉ ET D'AUTRES CONCEPTS APPARENTÉS

Concept	Définitions générales	Distinction avec leadership partagé
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> Processus réciproque, mult niveau et évolutif dans le temps, entre différentes entités interdépendantes (individus, équipes, départements, organisations) pour atteindre un but commun 	<ul style="list-style-type: none"> Les deux concepts sont des processus réciproques, mult niveau et évolutifs dans le temps L'influence, intrinsèque au leadership partagé, est la grande distinction entre les deux concepts
Travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Concept partageant la définition de la collaboration, sauf que le niveau d'analyse est l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Distinction au niveau de l'influence Développement favorisé par modèles mentaux dans les 2 cas
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> Séquencement des tâches à réaliser pour atteindre un but commun. Elle permet de déterminer le moment opportun pour réaliser les actions interdépendantes Facilité par une communication étroite Confondue avec collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Le leader vertical est généralement responsable de cette fonction de leadership Lorsque cette fonction est reprise par un leader émergent dans l'équipe, on est en présence de leadership partagé.
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> Attitude et prédisposition qui favorisent la collaboration (un de ses éléments essentiels) Comportement de ceux qui s'assistent dans leurs tâches 	<ul style="list-style-type: none"> Différent du leadership partagé, car n'implique pas une influence réciproque.
Cohésion	<ul style="list-style-type: none"> Tendance des membres d'une équipe à s'unir et à demeurer unis 3 dimensions : sociale, orientée vers la tâche, fierté d'appartenance (surtout pour équipes sportives) Cohésion : l'influence provient de l'équipe vers ses membres; afin qu'ils se conforment aux normes groupales. 	<ul style="list-style-type: none"> Relation étroite entre les 2: notion d'influence est centrale et besoin de temps pour se développer Plus de cohésion = plus de leadership partagé et Plus de leadership partagé= plus de cohésion Selon nos résultats : pas toujours le cas.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE B

EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-STRUCTURÉ

Guide d'entretien 1 - Début du projet

Directeur de projet

Le projet

1. Pourriez-vous me décrire votre projet ?
 - Type de projet
 - Client interne ou externe
 - Échéancier, Budget, Livrables, bénéfices
 - Complexité technique
 - Interdépendance du projet avec d'autres projets
 - Défis particuliers
 - Sources d'incertitudes
 - Risques particuliers

L'équipe

2. Comment s'est constituée l'équipe ?
3. Quels sont les principaux rôles dans l'équipe ?
4. Comment entrevoyez-vous le fonctionnement de l'équipe dans le cadre de ce projet ?
5. Quelles sont vos attentes envers votre équipe ?
 - défis
 - appréhensions

Son rôle

6. Comment voyez-vous votre rôle au sein de cette équipe de projet ?
 - défis
 - attentes de l'organisation

Demande documents : Description du projet, organigrammes de projet et organisationnel, livrables, échéancier, rapport d'avancement, procédures organisationnelles de gestion de projet.

Remise Questionnaire 1, Explication du déroulement des prochaines rencontres, Merci !

ANNEXE C

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE À T0

Questionnaire 1 – début du projet
Directeur de projet

Équipe no : _____

1. Nom du répondant : _____
2. Sexe : ☐ Masculin ☐ Féminin
3. Groupe d'âge : ☐ moins de 25 ans ☐ 25-34 ans ☐ 35-44 ans ☐ 45-54 ans
☐ 55-64 ans ☐ plus de 65 ans
4. Localisation de votre bureau dans la firme (édifice/étage) :

Informations professionnelles:

5. Diplômes obtenus :
☐ collégial ☐ baccalauréat ☐ maîtrise ☐ autres : _____
6. Formation académique (ex : génie industriel) : _____
7. Association professionnelle (ex : ingénieur) : _____
8. Certification professionnelle (ex : PMP) : _____
9. Date de la fin des études à plein-temps : (____ mois/ ____ année)
10. Titre du poste actuel : _____
11. Depuis quand occupez-vous le poste actuel : (____ mois/ ____ année)
12. Depuis quand travaillez-vous dans la firme actuelle : (____ mois/ ____ année)

Informations concernant le projet à l'étude:

13. Titre du projet : _____
14. Durée du projet : (____ mois/ ____ année)
15. Date de début prévue : (____ mois/ ____ année) et de fin : (____ mois/ ____ année)
16. Pourcentage de votre temps hebdomadaire consacré à ce projet :
☐ moins de 25 % ☐ 25 % ☐ 50 % ☐ 75 % ☐ 100 %
17. Nombre de projets simultanés auxquels vous participez actuellement : _____

Niveau de connaissance des collaborateurs au début du projet mentionné :

Les collègues qui travailleront avec vous au projet mentionné sont présentés dans la liste suivante. Pour chacun d'eux, veuillez indiquer à quel niveau vous connaissez actuellement cette personne.

Les circonstances où vous auriez pu connaître cette personne sont variées (travail, études, amitié, voisinage, activités sociales ou professionnelles, club sportif ou social, etc.), ainsi elles ne se limitent pas qu'au contexte du travail.

Pour chaque collègue, veuillez utiliser l'échelle d'évaluation suivante :

0 : je ne connais pas du tout cette personne	1 : je connais un peu cette personne	2 : je connais bien cette personne	3 : je connais très bien cette personne
--	--------------------------------------	------------------------------------	---

Collègues qui travaillent avec vous au projet mentionné	Niveau de connaissance			
	0 : Pas du tout	1 : un peu	2 : bien	3 : très bien
La liste des membres de l'équipe est rédigée à partir de l'organigramme du projet.				

Svp veuillez remettre votre carte d'affaires au chercheur pour l'annexer au présent formulaire.

Merci de votre précieuse collaboration à cette étude dans le cadre de mon projet de thèse de doctorat. N'hésitez pas à me contacter si vous avez des questions ou des commentaires.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE D

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE À T1

Questionnaire - Semaine 4
Membre de l'équipe de projet

Équipe no : _____

1. Nom du répondant : _____
2. Projet : préalablement indiqué par le chercheur

Influence au sein de l'équipe :

Les collègues qui travaillent avec vous au projet mentionné sont présentés dans la liste suivante. Pour chacun d'eux, veuillez indiquer le niveau d'influence que ce collègue exerce sur vous, en utilisant cette échelle d'évaluation suivante:

0 : aucune influence	1 : faible influence	2 : influence moyenne	3 : influence élevée	4 : influence très élevée
----------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------

On définit l'**influence** comme une action qu'exerce une personne sur une autre. Ainsi, un collègue qui vous influence pourrait modifier, par exemple, votre manière d'agir, de penser, de réaliser votre travail, etc. **Veuillez ne considérer que l'influence exercée au niveau professionnel et technique dans le cadre du projet.**

[illegible]

Interdépendance de votre travail :

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des énoncés suivants, en utilisant l'échelle d'évaluation suivante:

1 : Fortement en désaccord	2 : En désaccord	3 : Neutre	4 : En accord	5 : Fortement en accord
----------------------------	------------------	------------	---------------	-------------------------

Pour chaque énoncé, veuillez indiquer le niveau qui correspond le mieux à votre travail.	Niveau d'accord avec l'énoncé				
	1 : Fortement en désaccord	2 : En désaccord	3 : Neutre	4 : En accord	5 : Fortement en accord
1. J'ai souvent besoin de travailler directement avec mes coéquipiers afin d'accomplir efficacement mon travail.					
2. Si je n'ai pas d'interactions professionnelles avec mes coéquipiers, il est difficile d'effectuer adéquatement mon travail.					
3. Mes coéquipiers et moi dépendons les uns des autres afin de compléter nos propres tâches.					
4. Je dépends de certains documents remis par mes coéquipiers afin d'atteindre un niveau de performance adéquat dans mon travail.					
5. Je dépends de l'information donnée par mes coéquipiers afin d'atteindre un niveau de performance adéquat dans mon travail.					
6. Mon organisation met l'accent sur la performance des équipes ou des unités de travail (divisions ou départements) lors de l'attribution de récompenses.					
7. Mon augmentation de salaire et/ou la prime que je reçois dépendent de la performance de mes coéquipiers.					
8. Dans mon organisation, les augmentations de salaires et/ou les primes sont souvent similaires pour les membres d'une même équipe.					
9. Mon patron immédiat fixe des objectifs qui dépendent de la performance de plusieurs collègues.					
10. Il est important que mon équipe se fixe ses propres objectifs.					
11. Quand je me fixe des objectifs de travail, ils sont souvent tributaires de l'avancement de mes coéquipiers.					

Merci de votre précieuse collaboration à cette étude dans le cadre de mon projet de thèse de doctorat. N'hésitez pas à me contacter si vous avez des questions ou des commentaires.

Isabelle Bonneau, ing., M.Sc.A, MBA, PMP
 Candidate au Doctorat en administration
 École des Sciences de la Gestion, UQAM.
bonneau.isabelle@courrier.uqam.ca

Date : _____

ANNEXE E

FORMULAIRE D'ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Engagement de confidentialité

Titre de la recherche

Comprendre le partage des comportements de leadership parmi les membres d'une équipe de projet.

Identification des membres de l'équipe de recherche

Chercheur principal : Isabelle Bonneau, ing., MBA, M.Sc.A, PMP, Candidate au doctorat, ESG UQAM

Directeur de recherche : Dr. Brian Hobbs, Titulaire de la *Chaire de gestion de projet*, ESG UQAM

Co-Directrice de recherche : Dr. Kathleen Bentein, Co-titulaire de la *Chaire de gestion des compétences*, ESG UQAM.

No du certificat d'éthique : 12-09-13-01

Conditions de l'engagement

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants et des répondantes;
- B. À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants et des répondantes qu'avec les membres de l'équipe de recherche;
- C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de notre université;
- D. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des répondants et des répondantes et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données.
- E. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

Chercheur (chercheuse)	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Isabelle Bonneau Candidate, Doctorat en administration	Original signé	
Dr. Brian Hobbs Directeur de recherche		
Dr. Kathleen Bentein Co-Directrice de recherche		

ANNEXE F

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (participant majeur)

Comprendre l'émergence du leadership partagé parmi les membres de l'équipe de projet

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : **Isabelle Bonneau**, ing., MBA, M.Sc.A, PMP
 Programme d'enseignement : Doctorat en administration, École des Sciences de la Gestion, UQAM
 Adresse courriel : bonneau.isabelle@courrier.uqam.ca
 No du certificat d'éthique : 12-09-13-01

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet de recherche visant à comprendre le partage d'influence dans les équipes de projet afin de les accompagner dans leurs défis de collaboration. Nous visons à mieux cerner ce phénomène complexe qu'est le partage des comportements de leadership entre coéquipiers afin de les guider dans l'atteinte de leurs résultats.

Cette étude est réalisée dans le cadre d'une **thèse de doctorat**, sous la direction du **Dr. Brian Hobbs**, professeur du département de Management et Technologie de l'École des Sciences de la Gestion. Il peut être joint au (514) 987-3000 poste 3721 ou par courriel à l'adresse : hobbs.brian@uqam.ca et sous la co-direction du **Dr. Kathleen Bentelin**, professeure du département d'Organisation et Ressources Humaines de l'École des Sciences de la Gestion, on peut la joindre au (514) 987-3000 poste 1717 ou par courriel à l'adresse : bentelin.kathleen@uqam.ca

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Au cours des deux prochains mois, votre participation consiste à donner **trois entrevues** individuelles (de 30 à 60 minutes chacune) et à répondre à **trois questionnaires**, où il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre rôle au sein de votre équipe de projet, les styles de leadership présents dans l'équipe, les interactions et la dynamique de collaboration avec vos collègues. Le lieu et l'heure des entrevues sont à convenir avec le responsable du projet.

Durant la même période, le chercheur responsable du projet sera présent pour observer les **réunions** de votre équipe de projet, toujours dans le but de mieux comprendre les interactions entre les membres de votre équipe, ainsi que les comportements de leadership présents au sein de votre équipe.

Les entrevues et les réunions sont enregistrées numériquement avec votre permission. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances en gestion de projet par une meilleure compréhension des comportements de leadership dans les équipes de projet. Par ailleurs, les équipes participantes seront renseignées sur leur type de comportements de leadership et sur l'évolution de leur dynamique de collaboration au cours de l'étude. Les représentants de la firme participante seront invités à un séminaire où les chercheurs présenteront les résultats de l'étude et discuteront de ses retombées théoriques et pratiques. Les participants auront ainsi l'occasion de réfléchir sur leurs méthodes de collaboration en équipe et de s'améliorer suite aux recommandations pratiques prodiguées par les chercheurs. De plus, la firme participante recevra une copie du rapport final de recherche.

Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Par ailleurs, il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette recherche.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Tous les renseignements recueillis sont confidentiels et seuls le responsable du projet, ses directeurs de recherche et l'adjointe, qui effectuera la transcription, auront accès à l'enregistrement et au contenu de sa transcription. Les informations

permettant d'identifier le participant (formulaire de consentement de participation, information démographique, bandes d'enregistrement d'entrevues, verbatim, notes de recherche, etc.) seront conservées par le chercheur principal dans un lieu sécurisé et barré sous clé pour la durée totale du projet et seront détruits 5 ans après les dernières publications. Un formulaire d'Engagement de confidentialité, signé par le chercheur principal et ses directeurs de recherche, sera remis à tous les participants à l'étude.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 978-0837 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec Dr. Brian Hobbs ou Dr. Kathleen Bentein des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée aux directeurs de recherche, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CÉRPÉ), par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514)-987-3000 # 7754 ou par courriel à : mainarc@karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du responsable du projet :

Date :

Nom et coordonnées : **Isabelle Bonneau**, ing., MBA, M.Sc.A, PMP
Candidate au Doctorat en administration, ESG UQAM, bonneau.isabelle@courrier.uqam.ca

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE G

PERMISSION D'UTILISATION DU MLQ

(Avolio et Bass, 2004)

For use by Isabelle Bonneau only. Received from Mind Garden, Inc. on August 16, 2013



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*.

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most", with a long horizontal line extending to the right.

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ANNEXE H

GRILLE DE CODIFICATION

Codes (thèmes)	Signification	Citation représentative du code
Fonctionnement équipe		
Amélioration fonctionnement	Action permettant d'augmenter les qualités, les capacités, le niveau de fonctionnement de l'équipe	Eq1 T2 E10 -1C3 : « <i>Mettons le prochain (projet) qu'on va avoir, je vais essayer de me prendre encore plus de bonne heure, pour demander des informations, puis essayer de revenir plus à la charge aussi auprès de.</i> »
Climat (passif)	Ensemble des conditions et des circonstances qui agissent sur l'ambiance de l'équipe (climat social)	Eq2 T0 E1 -2PR : « <i>En fait, au sein du service des technologies d'information, on est chanceux : 98 % des gens sont très collaborateurs. On a vraiment un bon esprit d'équipe, t'sais... Fait que ça, on a rarement des enjeux</i> »
Collaborations futures	Comment il entrevoit ou envisage la collaboration future avec quelqu'un, i.e. travailler de concert avec quelqu'un, l'aider dans ses fonctions;	Eq1 T2 E10 -1DP : « <i>C'est pour ça que je te dis, l'équipe pour ce projet-là, je retravaillerais n'importe quand avec eux autres parce que c'est des gens aussi qui se responsabilisent</i> »
Communications	Toutes formes de communications permettant de faire passer et de transmettre un message à quelqu'un pour qu'il en prenne connaissance	Eq3 T1 E6 3C3 : « <i>Bien 3DP, bon, il y a des gens qui trouvent ça bien tannant, mais au niveau de la communication, il a un petit peu de difficulté parce que je pense qu'il en a beaucoup à faire.</i> »
- courriels	Communications par courrier électronique	Eq1 T1 E4 -1C3 : « <i>Quand on veut avoir quelque chose mettons, avoir une décision officielle, comme admettons les compresseurs. Bien là, on va essayer de passer par courriel. Donc pour pouvoir avoir un suivi puis avoir des traces sur le pourquoi que la décision a été prise</i> »

Codes (thèmes)	Signification	Citation représentative du code
Composition de l'équipe	Comment l'équipe de projet a été formée	Eq2 T0 E1 -2C2 : « <i>Ok, fait que dans ce temps-là ce n'est pas toi qui dis-moi, je vais m'entourer de telle, telle, telle personnes. C'est plus j'ai besoin de tel système, donc j'ai besoin de ces experts-là</i> »
Conflit	Situation opposant les opinions, les intérêts et les sentiments des membres de l'équipe	Eq1 T2 E10 -1C2 : « <i>Bien 1DP, elle a défendu 1C1. C'est tout le temps comme ça. 1C1, il ne m'a pas parlé depuis. Il ne m'a même pas parlé, il m'évite. Il a comme peur là</i> »
Délégation	Action de confier ou de transférer un pouvoir ou une tâche spécifique à quelqu'un, le lui transmettre	Eq1 E5 -1DP : « <i>Je délègue énormément de choses au technicien (1C1) parce que je ne suis pas là. Puis c'est lui que ... Moi, dans le fond, je vois la chose vraiment de plus macro. Le micro quotidien c'est tout 1C1 qui se le tape, ce n'est pas moi</i> »
Familiarité	Connaissance préalable des membres de l'équipe entre eux qui n'est pas nécessairement associée au milieu du travail	Eq3 T0 E1 -3C6 : « <i>On avait plein de petits projets, petits, moyens ou gros mais de chacune des disciplines, tout le monde était dans le même environnement, sur le même plateau, on se connaissait quand même, plus ou moins.</i> »
Forces de fonctionnement	Degré d'efficacité et puissance de l'équipe dans son fonctionnement	Eq2 T2 E12 -2C1 : « <i>Les gens sont assez pragmatiques aussi en général. Ils ne vont pas s'obstiner sur le fait qu'on ait retenu ou pas un principe si ça semble être la bonne décision. Ça, c'est des forces... Les gens sont prêts à collaborer puis à aller de l'avant</i> »
Interdépendance	Dépendance mutuelle, réciproque entre les membres	Eq1 T0 E1 -1C3 : « <i>En réalité, la plupart du temps, nous autres, électricité, on arrive tout le temps, on est comme tout le temps tributaires de toutes les autres disciplines. Alors c'est comme tout le temps à nous autres qui devons demander les informations dont on a besoin et d'aller les chercher</i> »
- coordination	Action d'harmoniser les activités diverses des membres dans un souci d'efficacité	Eq3 E9 -3DP : « <i>Fait que les enjeux d'interface entre chaque domaine, on les connaît bien. Donc c'est sûr que si quelqu'un vient nous parler d'un équipement quelconque, bien on dit : « As-tu pensé à parler avec l'autre qui va être lié à toi là »</i> »

Codes (thèmes)	Signification	Citation représentative du code
Prise de décision	Mode de fonctionnement de l'équipe afin de choisir et opter pour une conclusion définitive qui tranche un débat ou une difficulté	Eq2 T1 E8 -2DP : « <i>Et en fait, c'est relativement simple cette décision-là simplifie l'intervention, du fait qu'aujourd'hui, ce qu'on ramène c'est l'actuel. Ok. Donc ça amène quand même... on essaie de faire les choses simplement.</i> »
Proximité	Situation de quelqu'un qui se trouve à peu de distance de quelqu'un d'autre	Eq1 T1 E1 -1DP : « <i>C'est incroyable tout ce qu'on peut régler dans une discussion de corridor (rires). On est sur le même étage, oui... Et proche, alors ça fait une très grande différence d'être en proximité comme ça. Parce que c'est aussi fou que pendant qu'un se fait chauffer son lunch, pis que l'autre va au frigo, des fois t'es capable de «Eh, en passant, maintenant que je te vois, je pense que...». Pis ça arrive comme ça. Donc il y a beaucoup de choses qui arrivent et qui se coordonnent comme ça</i> »
Relations interpersonnelles (actif)	Qualité des rapports professionnels et des interactions entretenus avec quelqu'un	Eq3 T0 E1 -3C4 : « <i>Parce que des fois, j'arrive à un niveau de saturation. Quand ça ne marche pas avec une personne, des fois je peux, des fois je tombe sur le caractère, je ne suis pas très gentil</i> »
Réunion	Rencontre à laquelle assiste l'équipe de projet	Eq3 T1 E6 -3C6 : « <i>Bien on fait quand même assez peu de rencontres à l'interne, je te dirais, historiquement sur ce projet-là. Plusieurs fois, 3C1 a essayé de mettre en place des réunions hebdomadaires ou aux 15 jours, de coordination, mais à chaque fois, ça traînait en longueur ... Donc ça n'a jamais marché bien longtemps ces réunions hebdo</i> »
Relevés de nuit (éq.1)	Visite en équipe durant la nuit du lieu des travaux	Eq1 T0 E1 -1C1 : « <i>À part que, lorsqu'on va y aller. D'ailleurs on va y aller ce jeudi, la nuit, toute l'équipe pour aller sur le terrain pour faire la visite et faire nos relevés</i> »
Rôles	Fonction remplie par quelqu'un au sein de l'équipe	Eq3 T0 E1 3C5 : « <i>Je suis la secrétaire de 3DP qui est le directeur de projet mais je supporte quand même toute l'équipe dans leurs demandes. Comme je te dis, je corrige les rapports, les rapports ce n'est pas 3DP qui les écrit, évidemment, c'est l'équipe. Donc je m'assure que tout est correct là-dedans, je m'occupe de leurs demandes, que ce soit accès informatique, que ce soit...toutes les demandes qu'il peut y avoir au niveau administratif, c'est moi qui m'en occupe</i> »

Codes (thèmes)	Signification	Citation représentative du code
Support	Action d'apporter appui à quelqu'un en lui procurant une aide et un réconfort; entraide	Eq1 E3 -1DP : « Pour le moment, je n'ai pas eu à faire beaucoup de support. En fait, jusqu'à présent là, c'est dans les relevés puis c'est d'avoir du support moral. Parce que se lever à l'heure qu'il faut qu'on se lève, puis marcher dans un endroit humide et froid en plein milieu de la nuit, ça demande du support de la part de tout le monde »
Tension	Situation tendue entre les membres (≠ conflit)	Eq3 T1 E6 3DP : « Ça cause des frictions entre les équipes. Fait que... Puis surtout quand il y a... T'sais quand il y a un niveau hiérarchique, bien ça passe bien parce que bien là-bas, c'est ça, mais quand c'est deux pairs qui se challengent, bien souvent il faut... Il y a plus de gestion à faire »
Individu		
Appréhension	Craintes face à la réalisation d'une éventualité fâcheuse	Eq3 T0 E1 3C4 : « Oui, qu'après 2 ans, j'ai fini d'apprendre, c'est ma plus grosse crainte parce que si ça arrive, je vais vouloir aller regarder ailleurs. (Petit silence). Ça c'est ma plus grosse crainte. L'autre crainte que j'ai, bien évidemment si le projet ne part pas, qu'est-ce qui arrive? »
Autonomie	Capacité de quelqu'un à ne pas être dépendant d'autrui, d'être en mesure de fonctionner indépendamment des autres	Eq2 T2 E12 -2PA : « T'sais je pense qu'on a les bons joueurs aux bons endroits, puis des gens qui sont relativement autonomes, puis qui sont capables de prendre des décisions. »
Confiance	Sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose	Eq1 T1 E4 -1C6 : « Puis quand on travaille ensemble! Fait que aussi c'est là qu'on vient à prendre confiance aux gens avec qui on travaille »
Défis	Situations difficiles à relever	Eq3 T2 E11 -3DP : « Ça va être le gros défi, de bien se structurer, de ne pas perdre les pédales, puis ... Donc ça va être de passer d'une trentaine de personnes à plus que 100 personnes dans une équipe. »
Développement personnel	Fait de grandir, de croître, de se développer personnellement; croissance personnelle	Eq1 T2 E10 -1C2 : « Ouais, c'est ça, mais c'est peut-être pour ça que je ne suis pas capable de m'améliorer aussi, je suis comme ça, la personnalité, c'est dur à changer. Des traits de caractère puis peut-être certains points on peut travailler dessus... »

Codes (thèmes)	Signification	Citation représentative du code
Développement professionnel	Fait de grandir, de croître, de se développer professionnellement; croissance professionnelle	Eq3 T2 E1 -3C6 : « Côté organisation, c'est sûr que je vais en apprendre aussi parce que je me retrouve dans un rôle où je suis moins à l'aise et où je suis moins équipé pour ce rôle. Mais j'imagine que je vais m'aguerrir forcément, veut, veut pas, au fil des mois »
Engagement	Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose; implication, appartenance, volontarisme	Eq2 T2 E12 -2PR : « Justement l'engagement des gens aussi dans le projet... C'est je pense ce qui a fait une grosse différence, c'est les intervenants qui étaient dans le projet. On avait pour la plupart les bons intervenants. Tout le monde voulait que ça marche »
Expérience	Pratique de quelque chose dont découle un savoir, une connaissance; connaissance possédée par quelqu'un	Eq1 T0 E1 -1C5 : « Mais tu sais, moi les gros projets, ça ne m'énerve pas, j'en ai fait plein. Avant d'arriver ici, j'ai fait un paquet d'affaires... »
Motivation	Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action, qui expliquent ou justifient une action	Eq3 T1 E6 -3C1 : « L'équipe est très emballée par le projet. »
Leadership		
Coaching	Encadrement proactifs et constructifs des apprentissages	Eq3 T0 E1 3C1 : « Autant dans une autre équipe, j'ai 2 personnes : une qui me dit qu'elle aimerait en faire plus, avoir une transition, avoir un poste similaire au mien, très motivée, je l'implique dans le plus de choses possibles, je lui en donne le plus pour qu'elle en prenne et je lui dis « c'est tout à fait possible »
Le Directeur de projet évalue son propre rôle	Comment le directeur de projet s'autoévalue, détermine la valeur de ses fonctions	Eq2 T2 E12 -2DP : « Puis moi, mon rôle est quand même très clair et puis je le dis haut et fort, quand c'est de la planification du budget, des échéanciers puis aller chercher des ressources, je m'en occupe »
Formation mandataire	Formation offerte pour le directeur de projet (mandataire)	Eq1 T0 E1 -1DP : « [...] d'un cours ou d'une formation sur les mandataires...ça semblait mitigé, il y en a qui étaient plus ou moins au courant, il y en a qui étaient au courant et qui disaient « pfff », il y en qui étaient au courant et disaient « ouais », c'est lourd »
Influence	Action qu'exerce une personne sur une autre, pouvant modifier la manière d'agir, de penser, de réaliser le travail; pouvoir de quelqu'un lui permettant d'agir sur le cours des événements, des décisions prises	

Codes (thèmes)	Signification	Citation représentative du code
- des coéquipiers		Eq2 T1 E8 -2C1 : « Cette personne-là en général, est plus influente parce qu'elle, elle connaît un petit peu plus les systèmes. Fait qu'il va plus t'orienter vers certaines tangentes. »
- du Directeur de projet		Eq3 T1 E6 3C3 : « Donc 3DP, c'est vraiment comme la personne que j'ai mis la plus stratégique, c'est en même temps mon patron, bien normalement, c'est quand il me répond quelque chose, il m'influence parce que c'est souvent...pas la bonne réponse, mais je peux voir après que ça a été la bonne réponse »
Partage et du leadership	Comment le leadership est partagé et réparti dans l'équipe;	Eq1 E2 -1DP : « Mais c'est le fait de ne pas avoir, je n'ai aucun pouvoir sur eux. C'est du peer to peer. Donc il faut que je les convainque que c'est la bonne affaire et il faut qu'ils me convainquent que c'est la bonne affaire. Je ne peux pas dire « non, c'est comme ça ». Ah c'est ça, je ne suis pas en hiérarchie. Je n'ai aucun lien hiérarchique, on est tous sur le même niveau »
Rôle d'un Directeur de projet en général	Perceptions quant aux fonctions d'un Directeur de projet au sein d'une équipe de projet	Eq1 T0 E1 -1C1 : « Rôle de mandataire, à part le standard qui est la gestion, la coordination, etc. Je pense qu'il faut que le mandataire...je pense ce qui est très important pour tout le projet, c'est surtout la partie définition des besoins des clients »
Style et rôle du Directeur de projet selon les membres de l'équipe	Perceptions des membres quant à la façon particulière dont le Directeur de projet agit, exprime sa pensée, ses émotions, ses sentiments dans ses fonctions	Eq2 T2 E12 -2C2 : « Bien il est dynamique. Au fond, c'est une personne dynamique, c'est une personne qui est enthousiaste de nature, à ce que je vois, puis il a l'air passionné par les projets, puis c'est un peu ... J'oserais dire un peu contagieux là dans ce temps-là. C'est le fun de s'entourer des gens comme ça. »
Projet		
Attentes du patron	Ce que le patron prévoit ou considère comme probable par rapport au projet	Eq1 T0 E1 -1PA : « Si on réalise les projets en 6 mois, tel que c'est planifié, on respecte le budget et on utilise moins de 10% de contingence, il n'y a pas eu de pop-up, pas de crise, pour moi ça a été un succès »

Codes (thèmes)	Signification	Citation représentative du code
Budget	Somme réservée à une dépense particulière; limite, respect ou non de cette somme	Eq3 T0 E1 3C2 : « Bonne question, j'essaie de voir, c'est sûr que de livrer et d'arriver dans les coûts, plus ou moins 20% c'est un défi en soi, ça veut dire il va falloir être quand même assez précis dans nos besoins pour arriver à ça. Je pense que ce serait un des plus gros défis »
Client	Situation où le client du projet ou ses attentes sont évoquées	Eq3 T2 E11 -3C2 : « C'est comme pas clair, le mandat n'est pas clair. Le client 1 devait signer avec les firmes d'ingénierie pour l'aspect construction, ce n'est toujours pas en cours. »
Complexité	Niveau de complexité (surtout technique) du projet; les éléments divers du projet le rendant plus difficile, moins simple	Eq1 T0 E1 -1PA : « Puis je te dirai, technique de conception, je pense qu'on ne réinvente pas la roue. On fait du remplacement pour un ou on met ça à niveau, donc je ne pense pas que ce soit une complexité technique... »
Défis	Situations difficiles à relever, découlant du projet	
- aspects politiques et visibilité		Eq1 E3 -1DP : « Et ça a passé, parce qu'étant donné le montant, il a fallu que ça passe très haut dans la hiérarchie pour se faire approuver, donc on a un projecteur sur nous, puis il y a beaucoup de gens de la haute direction qui nous regarde »
- coordination externe		Eq3 T0 E1 -3C3 : « Donc, la difficulté va être, si jamais ce sont deux firmes, tout le monde le sait, ce ne sera pas facile parce qu'il va falloir les interfacer, tout ça. Ça va vraiment être un défi, je pense là-dessus...en fin de compte, d'être intégrateurs entre les deux »
- disponibilité ressources	(Les ressources externes ou internes à l'équipe)	Eq3 E9 3DP : « T'sais c'est toujours un plan de ressources c'est toujours un peu conséquent disons des ressources qui sont disponibles. Si tu regardes là-dedans, on a transformé des techniciens en ingénieur, on a joué un peu, on a ajouté un poste aussi qui...un généraliste là »
- plusieurs clients		Eq2 T0 E1 2DP : « Donc ça, c'est un élément, le fait aussi puis ça, c'est toujours gérable, mais le fait aussi qu'on a trois styles de clients différents. Ouais, ouais, j'ai trois personnes qui ont des intérêts à l'intérieur du projet. »

Codes (thèmes)	Signification	Citation représentative du code
Échéancier	Temps prévu/ alloué au projet, ensemble de délais à respecter	Eq1 T2 E10 -1PA : « <i>Donc initialement quand on voulait terminer le contrat au début mars, c'est qu'on pensait avoir le financement au courant du printemps, donc on voulait partir rapidement en appel d'offres, pour octroyer dans le fond avant la période d'été...</i> »
Incertitude et risque	Ce qui est incertain, qui n'est pas établi avec exactitude, qui n'est pas connu avec certitude. Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement;	Eq3 T0 E1 3DP : « <i>Comme je viens du dire au niveau des technologies, c'est sûr qu'il y a des enjeux qui sont plus difficiles. Un des grands changements qu'on va faire, là j'ai parlé de voie tantôt, c'était stable. Mais on va basculer sur une nouvelle façon de faire, est-ce qu'il y a un risque?</i> »
Objectif et description	But, cible que le projet doit atteindre, les résultats.	Eq2 - T0 E1 - 2C4 : « <i>Il y a 2 ans, il y a déjà des consultations qui avaient été faites pour identifier nos besoins pour une nouvelle plateforme téléphonique, qui devait être remplacée en 2013-2014</i> »
Réalisation du projet	Degré d'avancement du projet. Qui, quand, comment, pourquoi et où réaliser le projet.	Eq3 E9 3DP : « <i>Bon, ça a un avantage, là tout le monde est après se préparer, les nouveaux ont pris connaissance de leurs dossiers. 3C1, surtout du côté de l'équipe d'ingénierie là a bien...expliqué les enjeux, présenté la tâche à accomplir</i> »
Résultats du projet	Conséquences positives ou négatives découlant du projet; satisfaction, espoirs, apprentissages, réussite	Eq1 T2 E10 -1C1 : « <i>Bien le projet, c'est nouveau, c'est une nouvelle chose qu'on fait dans ma section, et je pense que, si je prends côté mécanique, on a donné tout ce qu'il faut. [...] On est très satisfait</i> »

ANNEXE I

COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉQUIPE 1

Tableau I.1
Rencontres individuelles avec les membres de l'équipe 1

Répondant	Période (questionnaires)	Semaine	Date	Entrevue (minutes)	Transcription (pages)
1DP	T0	1	14-01-2014	53	22
		2	23-01-2014	18	9
		3	29-01-2014	39	18
	T1	4	4-02-2014	31	11
		5	13-02-2014	30	12
		7	25-02-2014	30	11
	T2	10	19-03-2014	35	18
1C1	T0	1	14-01-2014	31	11
	T1	4	3-02-2014	40	15
	T2	10	20-03-2014	25	10
1C2	T0	1	14-01-2014	31	17
	T1	4	4-02-2014	36	19
	T2	10	19-03-2014	42	27
1C3	T0	1	14-01-2014	23	12
	T1	4	3-02-2014	21	11
	T2	10	18-03-2014	27	12
1C4	T0	1	14-01-2014	21	12
	T1	4	03-02-2014	37	18
	T2	10	19-03-2014	18	13
1C5	T0	1	14-01-2014	20	11
	T1	4	03-02-2014	31	18
	T2	10	19-03-2014	24	17
1C6	T0	1	14-01-2014	23	12
	T1	4	04-02-2014	35	16
	T2	11	25-03-2014	39	20
1PA	T0	1	23-01-2014	49	24
	T2	10	18-03-2014	29	16
TOTAL EQUIPE	23		27	838	412

Légende :

1DP : directrice de projet de l'équipe 1

1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

1PA : le patron de la directrice de projet de l'équipe 1

T0 : Temps 0, correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet

ANNEXE J

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DU PROJET 1

Tableau J.1

Événements marquants et jalons du projet 1

Semaine Période	Semaine du :	Événements particuliers
1 : T0	13 janvier 2014	<ul style="list-style-type: none"> Projet officiellement débuté le 13 janvier. Réunion de démarrage équipe: 14 janvier Entrevues et questionnaires T0 : 14 janvier Relevés de nuit 1 équipe : 16 janvier
2	20 janvier	<ul style="list-style-type: none"> Entrevue 1 avec IPA : 23 janvier Entrevue 2 avec IDP : 23 janvier Relevés de nuit 2 équipe : 23 janvier
3	27 janvier	<ul style="list-style-type: none"> Entrevue 3 avec IDP : 29 janvier Relevés de nuit 3 équipe : 30 janvier
4 : T1	3 février	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues et questionnaires T1 : 3 et 4 février Réunion 2 équipe à 50 % avancement: 4 février Modification 1 de la date de fin du projet : 21 mars
5	10 février	<ul style="list-style-type: none"> Entrevue 5 avec IDP : 13 février
6	17 février	<ul style="list-style-type: none"> Suite de la conception des plans et devis
7	24 février	<ul style="list-style-type: none"> Entrevue 7 avec IDP : 25 février Réunion 3 équipe à 75 % avancement: 25 février
8	3 mars	<ul style="list-style-type: none"> Date de fin initiale : 7 mars
9	10 mars	<ul style="list-style-type: none"> Conflit entre IC2 et IC1 : 14 et 17 mars
10 : T2	17 mars	<ul style="list-style-type: none"> Modification 2 de la date de fin du projet : 28 mars Entrevues et questionnaires T2 : 18 et 19 mars Réunion équipe à 95 % avancement: 19 mars Date de fin du projet modifiée 1 : 21 mars
11	24 mars	<ul style="list-style-type: none"> Entrevue et questionnaire T2 avec IC6 : 25 mars Fin de la collecte de données : 25 mars Date de fin du projet modifiée 2 : 28 mars

Légende :

IDP : directrice de projet de l'équipe 1

IC1 à IC6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

IPA : le patron de la directrice de projet de l'équipe 1

T0 : Temps 0, correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE K

DENSITÉS ET CENTRALITÉS DE L'ÉQUIPE 1 À T1 et T2 - CALCULÉES PAR UCINET 6

```

                                densite s6 trans.txt
DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset:                  E1 influence s6-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 1\analyse influence
UCINET\E1 influence s6-Transp)
Output dataset:                 E1 influence s6-Transp-density
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E1
influence s6-Transp-density)

                                1      2      3
                                Avg Va Std De Avg Wt
                                lue   v d  d Degr
                                -----
1 E1 influence s6-Transp 1.905 1.109 11.429

1 rows, 3 columns, 1 levels.
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 07 oct. 14 10:46:07
UCINET 6.528 Copyright (c) 1992-2012 Analytic Technologies

```

Figure K.1 Calculs de densité de l'équipe 1 à T1 – par Ucinet 6.

La densité de ce réseau à T1 est de 1,905. Elle mesure le nombre de liens dans le réseau par rapport au nombre maximum de liens possibles.

```

                                densite s11 trans.txt
DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset:                  E1 influence s11-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 1\analyse influence
UCINET\E1 influence s11-Transp)
Output dataset:                 E1 influence s11-Transp-density
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E1
influence s11-Transp-density)

                                1      2      3
                                Avg Va Std De Avg Wt
                                lue      v d Degr
                                ee
-----
1 E1 influence s11-Transp  2.190  1.200 13.143

1 rows, 3 columns, 1 levels.
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 07 oct. 14 13:18:20
UCINET 6.528 copyright (c) 1992-2012 Analytic Technologies

```

Figure K.2 Calculs de densité de l'équipe 1 à T2 – par Ucinet 6.

La densité du réseau à T2 est de 2,190. Elle est une mesure du nombre de liens dans le réseau par rapport au nombre maximum de liens possibles. Pour cette équipe, la densité est passée de 1,905 à T1 à une valeur de 2,190 à T2.


```

                                centralite s6 trans.txt
FREEMAN DEGREE CENTRALITY
-----
Input dataset:                  E1 influence s6-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 1\analyse influence
UCINET\E1 influence s6-Transp
Output degree dataset:         E1 influence s6-Transp-deg
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E1
influence s6-Transp-deg
Output centralization dataset: E1 influence s6-Transp-degcz
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E1
influence s6-Transp-degcz
Treat data as:                 Auto-detect
Output raw scores:             YES
Output normalized scores:     YES
Allow edge weights:           YES
Exclude diagonal:              YES

Network Influence S6 UCINET is directed? YES

Degree Measures

      1      2      3      4
      Outdeg Indeg nOutde nIndeg
      g
-----
1 1DP 15.000 15.000 2.500 2.500
2 1C1 13.000 11.000 2.167 1.833
3 1C2 13.000 13.000 2.167 2.167
4 1C3 13.000 12.000 2.167 2.000
5 1C4  6.000 11.000 1.000 1.833
6 1C5  5.000 14.000 0.833 2.333
7 1C6 15.000  4.000 2.500 0.667

7 rows, 4 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

      1      2
      Outdeg Indeg
      -----
1 Influence S6 UCINET 0.6944 0.6944

1 rows, 2 columns, 1 levels.

-----
Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 07 oct. 14 10:47:29

```

Figure K.3 Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 1 à T1 – par Ucinet 6.

À l'aide du même logiciel, la centralité de degré de chaque membre de l'équipe a été calculée afin de mesurer le nombre et l'intensité des liens d'influence de chaque répondant par rapport à ses collègues. Puisque les matrices sont orientées et non symétriques, des mesures de

centralités extérieure (*out*) et intérieure (*in*) sont calculées pour chaque répondant. Quant aux centralités normalisées, elles seront utilisées au Chapitre VII pour comparer les équipes entre elles, puisqu'elles annulent l'effet de dimension du réseau.

```

                                centralite s11 trans.txt
FREEMAN DEGREE CENTRALITY
-----
Input dataset:                  E1 influence s11-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 1\analyse influence
UCINET\E1 influence s11-Transp
Output degree dataset:          E1 influence s11-Transp-deg
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E1
influence s11-Transp-deg
Output centralization dataset:   E1 influence s11-Transp-degcz
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E1
influence s11-Transp-degcz
Treat data as:                  Auto-detect
Output raw scores:              YES
Output normalized scores:       YES
Allow edge weights:             YES
Exclude diagonal:               YES

Network Influence S11 UCINET is directed? YES

Degree Measures

      1      2      3      4
      Outdeg Indeg nOutde nIndeg
              g
-----
1 1DP 19.000 14.000 3.167 2.333
2 1C1 17.000 12.000 2.833 2.000
3 1C2 16.000 13.000 2.667 2.167
4 1C3 14.000 11.000 2.333 1.833
5 1C4  6.000 13.000 1.000 2.167
6 1C5  5.000 20.000 0.833 3.333
7 1C6 15.000  9.000 2.500 1.500

7 rows, 4 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

      1      2
      Outdeg Indeg
      -----
1 Influence S11 UCINET 1.1389 1.3333

1 rows, 2 columns, 1 levels.

-----
Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 07 oct. 14 13:18:54

```

Figure K.4 Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 1 à T2 – par Ucinet 6.

ANNEXE L

SOCIOGRAMMES D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE 1 à T1

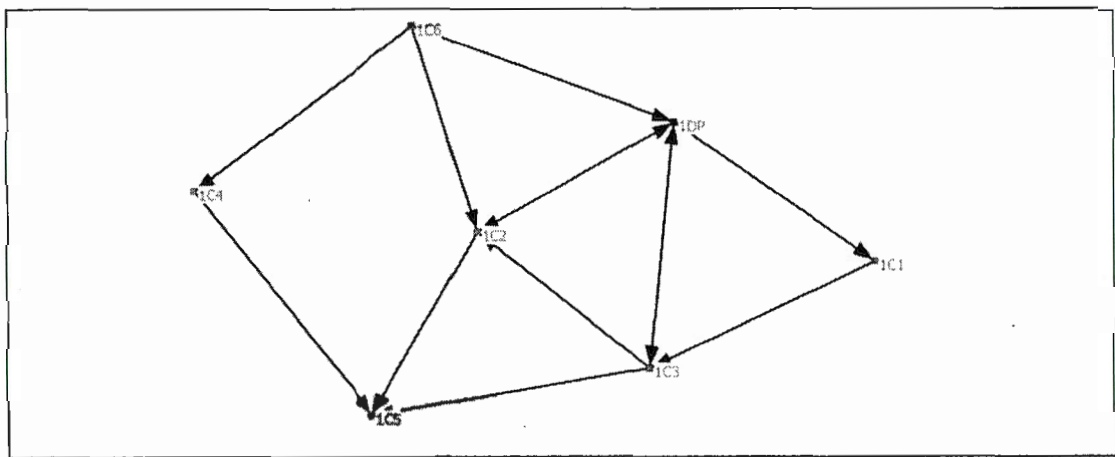


Figure L.1 Équipe 1 - niveau d'influence = 3 (*élevée*) – à T1.

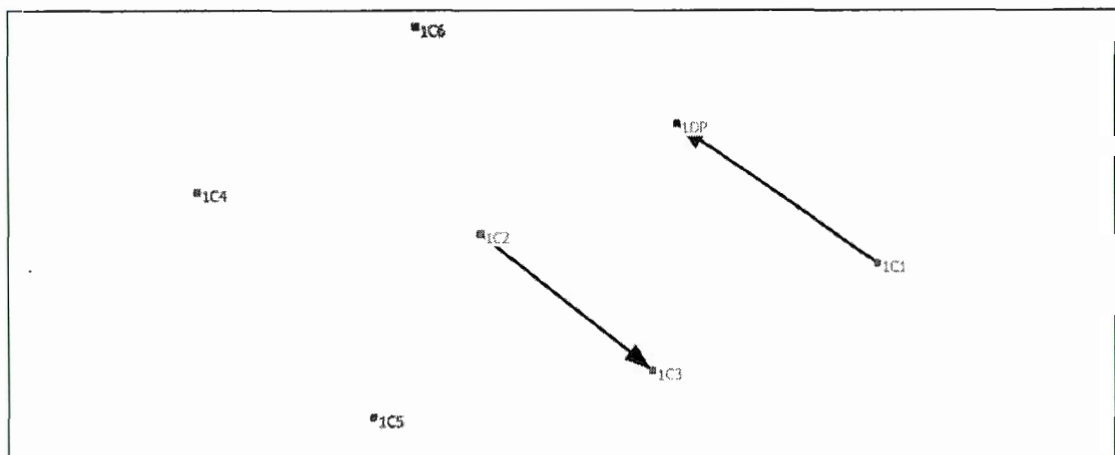


Figure L.2 Équipe 1 - niveau d'influence = 4 (*très élevée*) – à T1.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE M

SOCIOGRAMMES D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE 1 à T2

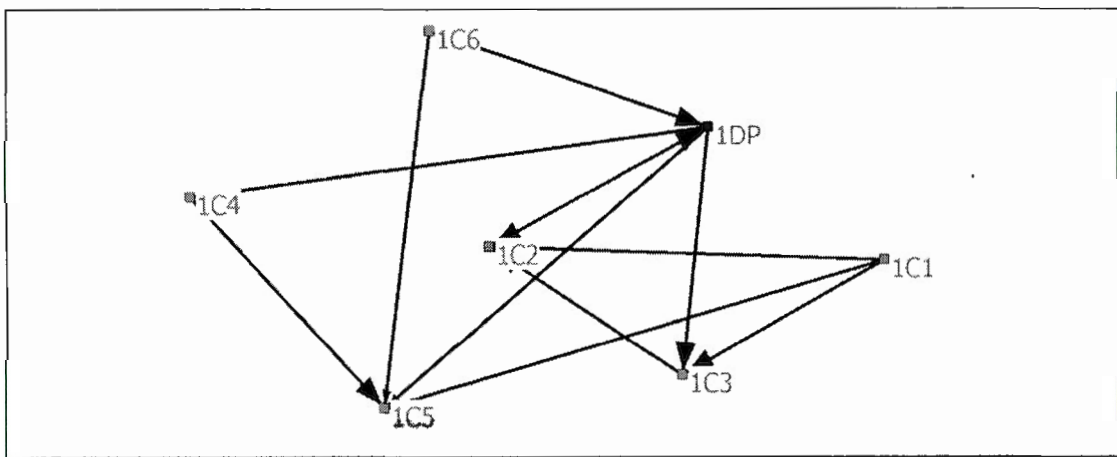


Figure M.1 Équipe 1 - niveau d'influence = 3 (*élevée*) – à T2.

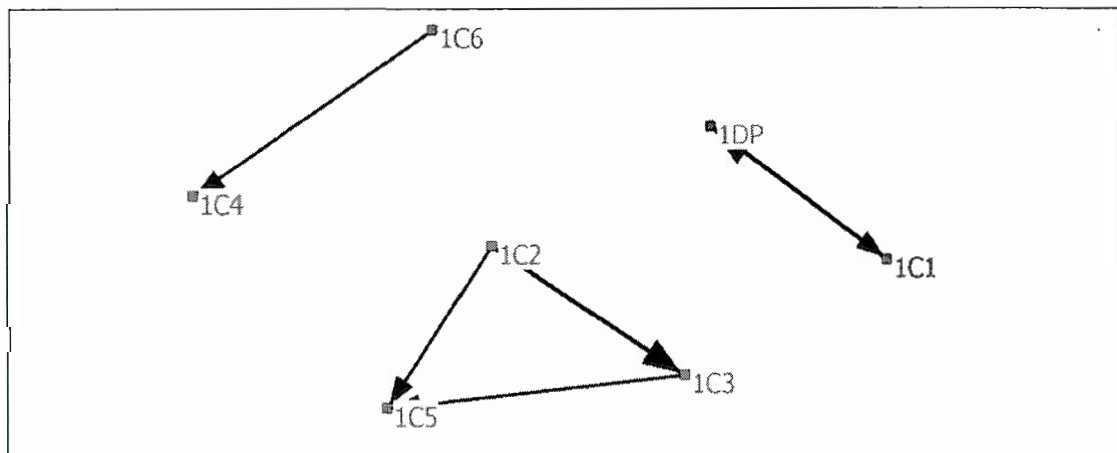


Figure M.2 Équipe 1 - niveau d'influence = 4 (*très élevée*) – à T2.

ANNEXE N

STYLES DE LEADERSHIP DE LA DIRECTRICE DE PROJET DE L'ÉQUIPE 1

Tableau N.1

Styles de leadership de la directrice de projet à T2 – résultats finaux après analyse à partir du MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*)

Full Range Leadership (MLQ)	Tous les répondants (incluant DP)	
	Moyenne	Percentile
Transformationnel:		
influence idéalisée (attribus): II(A)	2,28	20
influence idéalisée (comportements): II(B)	1,81	10
motivation inspirante: IM	2,53	30
stimulation intellectuelle: IS	1,81	10
considération individuelle: IC	1,50	7,5
moyenne:		15,5
Transactionnel:		
récompenses contingentes: CR	2,32	25
gestion par exception (actif): MBEA	2,06	65
Passif:		
gestion par exception (passif): MBEP	1,63	80
laissez-faire: LF	1,22	80
Comportements:		
effort extraordinaire: EE	1,71	10
efficacité: EFF	2,24	15
satisfaction: SAT	2,50	20

Dans le respect de la confidentialité des répondants, leurs réponses ont été assemblées en une seule mesure, incluant l'auto-évaluation de la directrice. Notons que l'indice d'accord interjuges pour ce questionnaire est de 0,97, ce qui est très élevé et supérieur au niveau acceptable de 0,70.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE O

APPRÉCIATION DU TRAVAIL ACCOMPLI PAR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 1

Tableau O.1

Appréciation du travail accompli par l'équipe 1 – réponses des coéquipiers, de la directrice et de son patron à T2

item / satisfaction par rapport à	TOUS (incluant 1PA et 1DP)	
	Moyenne	σ
appréciation travail accompli	4,3	0,7
efficacité de l'équipe	4,0	0,7
qualité technique réalisée	4,3	0,4
répondre aux besoins du client	4,4	0,5
avancement du projet	4,0	0,5
collaboration entre membres	3,8	0,8
entraide entre membres	3,8	0,8
communication entre membres	4,0	1,1
relations interpersonnelles entre membres	4,0	1,0
son rôle dans l'équipe	3,9	0,9
volonté de collaborer à nouveau	4,3	1,1
moyenne	4,0	0,8

À la fin du projet, la directrice, son patron et les coéquipiers ont donné leur appréciation du travail accompli par l'équipe. Afin de respecter la confidentialité des réponses obtenues, les données ont été assemblées en une seule mesure. Notons que l'indice d'accord interjuges pour ce questionnaire est de 0,96, ce qui est très élevé par rapport au niveau acceptable de 0,70.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE P

MATRICE DE FAMILIARITÉ DE L'ÉQUIPE 1 À T0

Tableau P.1

Familiarité de l'équipe 1 à T0 - matrice des résultats bruts

Matrice de familiarité Données brutes								familiarité moyenne	Commentaires
0: pas du tout	1: un peu	2: bien	3: très bien						
Evaluateurs	1DP	1C1	1C2	1C3	1C4	1C5	1C6		
1DP	-	3	3	2	1	2	3	2,3	Accord entre les dyades 21 dyades 12 accords 9 désaccords tous les désaccords sont à un seul degré de différence
1C1	3	-	2	2	2	2	2	2,2	
1C2	2	1	-	2	1	3	1	1,7	
1C3	2	2	2	-	1	2	1	1,7	
1C4	2	2	2	2	-	3	1	2,0	
1C5	2	2	3	3	3	-	1	2,3	
1C6	2	2	2	1	0	1	-	1,3	C6: elle est la seule délocalisée niveau moyen: BIEN
Moyenne								1,9	
écart-type (σ)								0,4	

Légende:
 1DP : directrice de projet de l'équipe 1
 1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

Le tableau suivant doit se lire ligne par ligne, où chacune représente les réponses d'un évaluateur. Par exemple, la première ligne résume les réponses de la directrice de projet (1DP) qui décrit le niveau de connaissance qu'elle a envers chacun de ses collègues à T0, soit au tout début du projet. La moyenne des niveaux de familiarité de chaque évaluateur envers ses collègues est présentée à la colonne *familiarité moyenne*. Une moyenne des réponses de tous les répondants est ensuite calculée, ainsi que l'écart-type.

Les cases ombragées en vert démontrent les dyades qui sont en accord entre elles. Par exemple, 1DP dit connaître 1C1 au niveau 3 (*très bien*) et 1C1 est d'accord avec cette évaluation, car il répond également avoir une connaissance de 1DP au niveau 3 (voir la deuxième ligne). Lorsque les membres de l'équipe évaluent différemment leur niveau de connaissance entre eux, donc lors d'un désaccord, la moyenne des niveaux de connaissance a été calculée et c'est cette valeur moyenne qui est présentée au tableau suivant par des cases orangées.

Tableau P.2
Familiarité de l'équipe 1 à T0 - matrice symétrique

Matrice de familiarité données symétrisées								familiarité moyenne	Commentaires
Evaluateurs	1DP	1C1	1C2	1C3	1C4	1C5	1C6		
1DP	-	3	2,5	2	1,5	2	2,5		Accord entre les dyades moyenne lors de désaccord
1C1	3	-	1,5	2	2	2	2		
1C2	2,5	1,5	-	2	1,5	3	1,5		
1C3	2	2	2	-	1,5	2,5	1		
1C4	1,5	2	1,5	1,5	-	3	0,5		les désaccords ont été rendus symétriques par la moyenne des dyades Cette matrice est utilisée dans UCINET
1C5	2	2	3	2,5	3	-	1		
1C6	2,5	2	1,5	1	0,5	1	-		
Moyenne								1,9	

Légende:
1DP : directrice de projet de l'équipe 1
1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1

Ce tableau montre les données des dyades en accord (en vert) et les dyades qui étaient en désaccord (en orange) où la moyenne des niveaux de connaissance a été calculée. Cette matrice symétrisée est celle qui a été utilisée pour dessiner les sociogrammes de familiarité entre les membres de l'équipe à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002).

ANNEXE Q

LA COHÉSION ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 1 À T1 ET T2

Tableau Q.1

Cohésion de l'équipe 1 à T1 et T2 – Réponses négatives inversées

ITEM/Evaluateur	T1		T2		T1		T2		T1		T2		T1		T2		delta
	1C1		1C2		1C3		1C4		1C5		1C6		EQUIPE		EQUIPE		
													Moyenne	σ	Moyenne	σ	%
Attirance personnelle au groupe pour des raisons sociales (AS)																	
A	9	9	9	8	5	-	9	9	9	9	8	9	8,2	1,46	8,8	0,40	
B	9	9	1	3	9	4	5	5	9	9	8	7	6,8	2,97	6,2	2,3	
C	1	-	1	1	-	3	5	3	9	7	2	2	3,6	3,07	3,2	2,0	
D	9	9	4	4	9	-	7	9	9	9	7	8	7,5	1,80	7,8	1,9	
E	7	9	1	1	5	1	5	2	5	1	9	6	5,3	2,43	3,3	3,1	
Perception du degré d'unité sociale au sein du groupe (US)																	
F	5	-	5	6	5	-	5	5	9	5	9	3	6,3	1,9	4,8	1,1	
G	5	1	5	3	5	3	5	5	9	6	8	3	6,2	1,7	3,5	1,6	
H	5	-	1	1	5	-	1	2	5	1	5	-	3,7	1,9	1,3	0,5	
I	5	9	5	3	5	3	5	5	7	7	1	-	4,7	1,8	5,4	2,3	
somme AS+US	55	46	32	30	48	14	47	45	71	54	57	38	51,7	11,8	37,8	13,0	
moyenne AS et US	6,1	7,7	3,6	3,3	6,0	2,8	5,2	5,0	7,9	6,0	6,3	5,4	5,9		5,0		-13,9%
Attirance personnelle au groupe pour des raisons reliées à la tâche (AT)																	
J	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9,0	0,0	8,8	0,4	
K	9	9	9	6	8	2	9	9	9	9	9	9	8,8	0,4	7,3	2,6	
L	9	9	9	7	9	4	7	9	9	9	9	8	8,7	0,7	7,7	1,8	
M	9	9	8	9	7	2	9	9	9	9	9	9	8,5	0,8	7,8	2,6	
Perception du degré d'unité du groupe envers sa tâche (UT)																	
N	9	9	9	3	3	5	9	9	9	8	9	8	8,0	2,2	7,0	2,2	
P	9	9	6	7	9	3	9	9	8	6	5	-	7,7	1,6	6,8	2,2	
Q	-	9	9	9	8	5	5	5	9	9	9	8	8,0	1,5	7,5	1,8	
R	5	9	7	5	9	5	9	5	6	7	9	1	7,5	1,6	5,3	2,4	
S	9	9	9	3	8	5	7	5	9	9	8	8	8,3	0,7	6,5	2,3	
somme AT+UT	68	81	75	58	70	39	73	69	77	75	76	60	73,2	3,2	63,7	13,6	
moyenne AT et UT	8,5	9,0	8,3	6,4	7,8	4,3	8,1	7,7	8,6	8,3	8,4	7,5	8,3		7,2		-13,0%

Légende:
 1C1 à 1C6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1
 T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet
 T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet
 σ : écart-type
 delta: pourcentage de variation entre les périodes T1 et T2

Ce tableau résume les réponses de chaque coéquipier au questionnaire GEQ (Carron *et al.*, 2002). Dans le respect des droits d'auteurs, les numéros d'items ont été remplacés par des lettres. Cette mesure a été effectuée à T1 et T2, sur une échelle de Likert à 9 points, variant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 9 (*tout à fait en accord*). En plus des résultats individuels, les moyennes des résultats pour l'équipe à T1 et T2 sont également présentées, ainsi que le pourcentage de variation de cette valeur moyenne entre T1 et T2 (voir les colonnes à droite du tableau).

ANNEXE R

L'INTERDÉPENDANCE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 1 À T1 ET T2

Tableau R.1

Interdépendance de l'équipe 1 – résultats bruts

ITEM/Evaluateur	T1 IC1	T2 IC2	T1 IC3	T2 IC4	T1 IC5	T2 IC6	T1 EQUIPE	T2 EQUIPE	delta %								
							Moyenne	σ	Moyenne	σ							
Interdépendance de la tâche (IT)																	
1	2	5	4	4	5	4	1	4	5	5	2	2	3,2	1,6	4,0	1,0	
2	5	5	5	5	4	4	2	1	5	5	2	2	3,8	1,3	3,7	1,6	
3	5	4	4	4	4	5	2	3	5	4	2	2	3,7	1,2	3,7	0,9	
Interdépendance des ressources (IRS)																	
4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	2	4	4,2	1,1	4,3	0,7	
5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	2	4	4,2	1,1	4,2	0,7	
Interdépendance des récompenses (IRC)																	
6	3	-	1	1	1	-	3	3	3	3	4	-	2,5	1,1	2,3	0,9	
7	3	-	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1,3	0,7	1,0	0,0	
8	3	-	1	1	-	-	4	1	3	3	5	4	3,2	1,3	2,3	1,3	
Interdépendance des buts (IB)																	
9	3	-	4	1	4	3	3	1	4	3	3	2	3,5	0,5	2,0	0,9	
10	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4,2	0,4	4,2	0,7	
11	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4,2	0,7	4,3	0,5	
TOTAL	42,0	34,0	38,0	33,0	38,0	35,0	31,0	27,0	44,0	41,0	31,0	30,0	37,3	4,96	33,3	4,35	
MOYENNE TOTALE	3,8	4,9	3,5	3,0	3,8	4,4	2,8	2,5	4,0	3,7	2,8	3,0	3,45		3,57		3,4%
Légende: IC1 à IC6 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 1 T1 : Temps 1, correspond à la semaine 4 du projet T2 : Temps 2, correspond à la semaine 10 du projet σ : écart-type delta : pourcentage de variation entre les périodes T1 et T2																	

Ce tableau résume les réponses de chaque coéquipier (sauf la directrice de projet) aux 11 items retenus du questionnaire d'interdépendance de Rossi (2008). Ainsi, les quatre dimensions sont représentées, soit l'interdépendance de la tâche, des buts, des ressources (physiques, informationnelles) et des récompenses. Cette mesure a été effectuée à deux

reprises, à T1 et T2, sur une échelle de Likert à 5 points (de *fortement en désaccord* à *fortement en accord*), ainsi une valeur de 3 correspondrait à une valeur *neutre*. Les réponses de chaque coéquipier sont reproduites sur deux colonnes au bas du tableau (T1 et T2), avec une moyenne calculée pour chacun. Les moyennes des résultats de l'équipe à T1 et T2 sont présentées à l'extrême droite du tableau, ainsi que le pourcentage de variation de cette valeur moyenne entre T1 et T2.

ANNEXE S

COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉQUIPE 2

Tableau S.1
Rencontres individuelles avec les membres de l'équipe 2

Répondant	Période (questionnaires)	Semaine	Date	Entrevue (minutes)	Transcription (pages)
2DP	T0	1	5-02-2014	36	15
		2	13-02-2014	12	5
		4	24-02-2014	32	12
	T1	8	24-03-2014	19	8
	T2	12	24-04-2014	45	15
2C1	T0	2	12-02-2014	35	13
	T1	8	17-03-2014	42	16
	T2	12	24-04-2014	30	10
2C2	T0	2	11-02-2014	32	13
	T1	8	-	-	-
	T2	12	25-04-2014	19	8
2C3	T0	2	12-02-2014	37	11
	T1	8	-	-	-
	T2	12	23-04-2014	49	14
2C4	T0	4	24-02-2014	31	13
	T1	8	26-03-2014	20	9
	T2	12	24-04-2014	24	10
2C5	T0	1	-	-	-
	T1	8	-	-	-
	T2	12	-	-	-
2PA	T0	2	11-02-2014	26	11
	T2	12	23-04-2014	22	10
2PR	T0	3	21-02-2014	47	15
	T2	12	23-04-2014	44	14
TOTAL EQUIPE	22		19	602	222

Légende :

2DP : directrice de projet de l'équipe 2

2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 6 de l'équipe 2

2PA : le patron du directeur de projet de l'équipe 2

2PR : le représentants des clients de l'équipe 2

T0 : Temps 0, correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 8 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 12 du projet

ANNEXE T

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DU PROJET 2

Tableau T.1
Événements marquants et jalons du projet 2

Semaine Période	Semaine du :	Événements particuliers
1 : T0	3 février 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Début phase 1 du projet le 3 février 2014 • Entrevues et questionnaires T0 • Réunion de démarrage équipe: 4 février • Planification du projet
2	10 février	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues T0 (suite) • Réunion Comité de gestion : 13 février • Entrevue E2 avec 2DP : 13 février • Réunion 2 équipe : 14 février
3	17 février	<ul style="list-style-type: none"> • 2DP en voyage d'affaires
4	24 février	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevue E4 avec 2DP : 24 février • Réunion 3 équipe : 24 février
5	3 mars	<ul style="list-style-type: none"> • 2DP et certains coéquipiers en vacances
6	10 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle planification du projet : accélération
7	17 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Suite planification du projet
8 : T1	24 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues et questionnaires T1 • Réunion 4 équipe : 24 mars
9	31 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion 5 équipe : 4 avril • Planification budgétaire et charte de projet
10	7 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion 6 équipe : 11 avril • Suite planification budgétaire et charte de projet
11	14 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Suite planification budgétaire et charte de projet
12 : T2	21 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues et questionnaires T2 • Fin de la collecte de données : 25 avril

Légende :

2DP : directeur de projet de l'équipe 2

T0 : Temps 0, ce qui correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, ce qui correspond à la semaine 8 du projet

T2 : Temps 2, ce qui correspond à la semaine 12 du projet

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE U

DENSITÉS ET CENTRALITÉS DE L'ÉQUIPE 2 À T1 et T2 - CALCULÉES PAR UCINET 6

```
ucinetlog3.txt
DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset:          E2 influence s7-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 2\analyse influence
UCINET\E2 influence s7-Transp)
Output dataset:         E2 influence s7-Transp-density
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E2
influence s7-Transp-density)

      1      2      3
    Avg V Std D Avg W
      alue   ev td De
           gree
-----
1 E2 influence s7-Transp 1.567 1.055 7.833

1 rows, 3 columns, 1 levels.
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 07 oct. 14 14:27:46
UCINET 6.528 Copyright (c) 1992-2012 Analytic Technologies
```

Figure U.1 Calculs de densité de l'équipe 2 à T1 – par Ucinet 6.

La densité de ce réseau à T1 est de 1,567. Elle est une mesure du nombre de liens dans le réseau par rapport au nombre maximum de liens possibles.

```

                                ucinetlog3.txt
DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset:                  E2 influence s12-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 2\analyse influence
UCINET\E2 influence s12-Transp)
Output dataset:                 E2 influence s12-Transp-density
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E2
influence s12-Transp-density)

                                1      2      3
                                Avg V Std D Avg W
                                alue   ev td De
                                -----
1 E2 influence s12-Transp 1.567 1.230 7.833

1 rows, 3 columns, 1 levels.
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 07 oct. 14 14:47:37
UCINET 6.528 Copyright (c) 1992-2012 Analytic Technologies

```

Figure U.2 Calculs de densité de l'équipe 2 à T2 – par Ucinet 6.

La densité du réseau à T2 est de 1,567. Elle mesure le nombre de liens dans le réseau par rapport au nombre maximum de liens possibles. Pour cette équipe, la densité est restée stable à 1,567 entre T1 et T2.

```

                                ucinetlog4.txt
FREEMAN DEGREE CENTRALITY
-----
Input dataset:                  E2 influence s7-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 2\analyse influence
UCINET\E2 influence s7-Transp
Output degree dataset:         E2 influence s7-Transp-deg
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E2
influence s7-Transp-deg
Output centralization dataset: E2 influence s7-Transp-degcz
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E2
influence s7-Transp-degcz
Treat data as:                 Auto-detect
Output raw scores:             YES
Output normalized scores:     YES
Allow edge weights:           YES
Exclude diagonal:              YES

Network Influence S7 UCINET is directed? YES

Degree Measures

      1      2      3      4
      Outdeg Indeg nOutde nIndeg
      g
1 2DP 10.000 12.000 2.000 2.400
2 2C1 14.000 6.000 2.800 1.200
3 2C2 4.000 6.000 0.800 1.200
4 2C3 8.000 8.000 1.600 1.600
5 2C4 6.000 6.000 1.200 1.200
6 2C5 5.000 9.000 1.000 1.800

6 rows, 4 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

      1      2
      Outdeg Indeg
      -----
1 Influence S7 UCINET 1.4800 1.0000

1 rows; 2 columns, 1 levels.

-----
Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 07 oct. 14 14:28:45

```

Figure U.3 Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 2 à T1 - par Ucinet 6.

```

                                ucinetlog4.txt
FREEMAN DEGREE CENTRALITY
-----
Input dataset:                  E2 influence s12-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 2\analyse influence
UCINET\E2 influence s12-Transp
Output degree dataset:          E2 influence s12-Transp-deg
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E2
influence s12-Transp-deg
Output centralization dataset:  E2 influence s12-Transp-degcz
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E2
influence s12-Transp-degcz
Treat data as:                  Auto-detect
Output raw scores:              YES
Output normalized scores:       YES
Allow edge weights:             YES
Exclude diagonal:               YES

Network Influence S12 UCINET is directed? YES

Degree Measures

      1      2      3      4
      Outdeg Indeg nOutdeg Indeg
      -----
1 2DP  9.000 14.000  1.800  2.800
2 2C1 16.000  6.000  3.200  1.200
3 2C2  4.000  9.000  0.800  1.800
4 2C3  8.000  6.000  1.600  1.200
5 2C4  6.000  6.000  1.200  1.200
6 2C5  4.000  6.000  0.800  1.200

6 rows, 4 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

      1      2
      Outdeg Indeg
      -----
1 Influence S12 UCINET 1.9600 1.4800

1 rows, 2 columns, 1 levels.

-----
Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 07 oct. 14 14:48:21

```

Figure U.4 Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 2 à T2 – par Ucinet 6.

ANNEXE V

SOCIOGRAMMES D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE 2

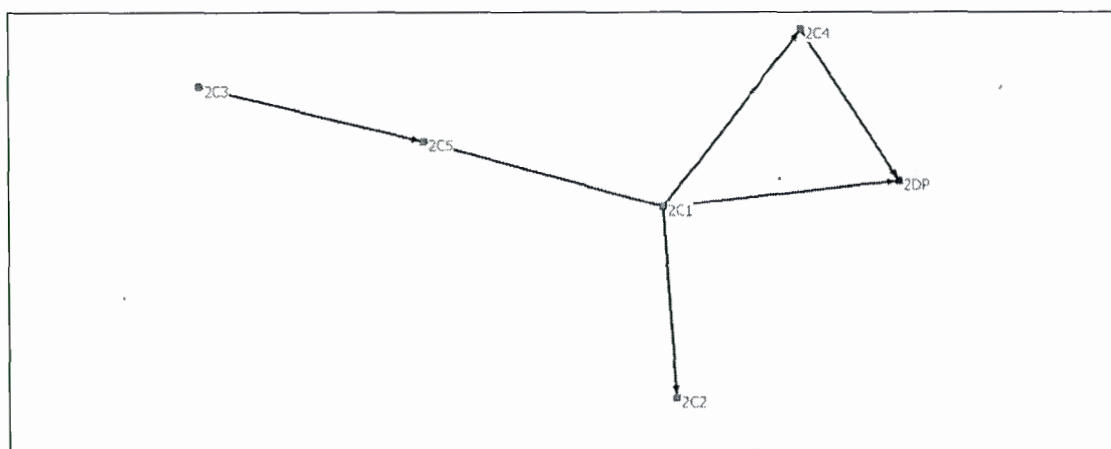


Figure V.1 Équipe 2 - niveau d'influence =3 (*élevée*) – à T1.

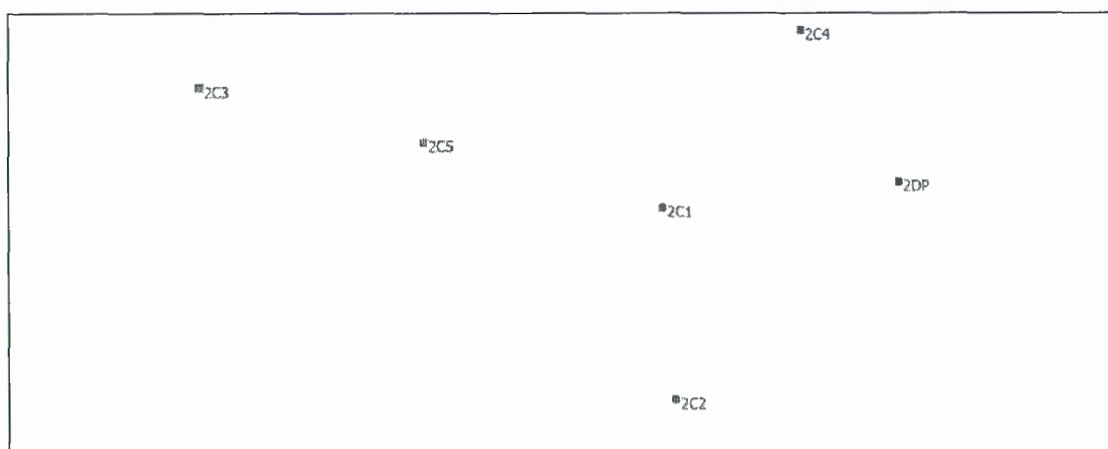


Figure V.2 Équipe 2 - niveau d'influence =4 (*très élevée*) – à T1.

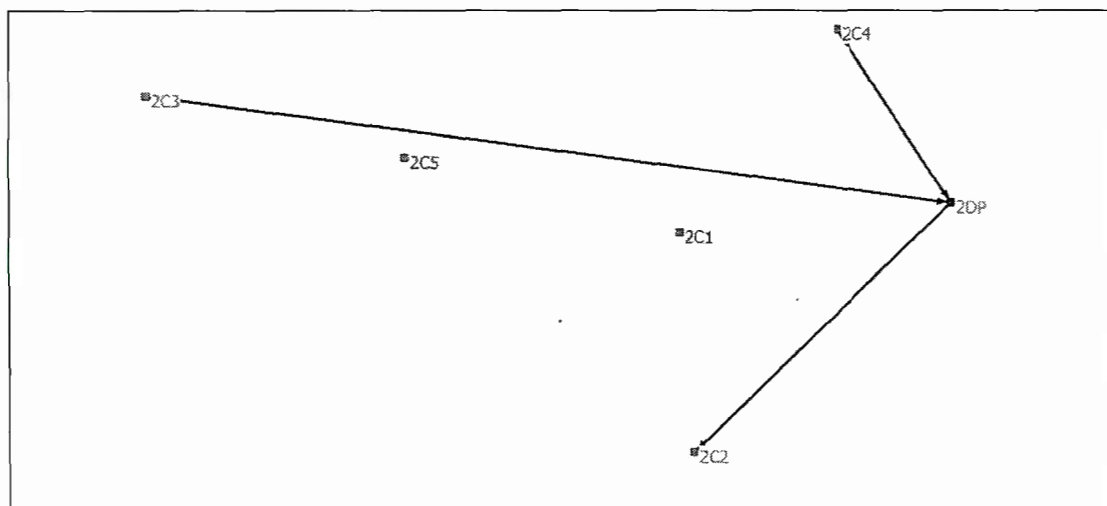


Figure V.3 Équipe 2 - niveau d'influence = 3 (*élevée*) – à T2.

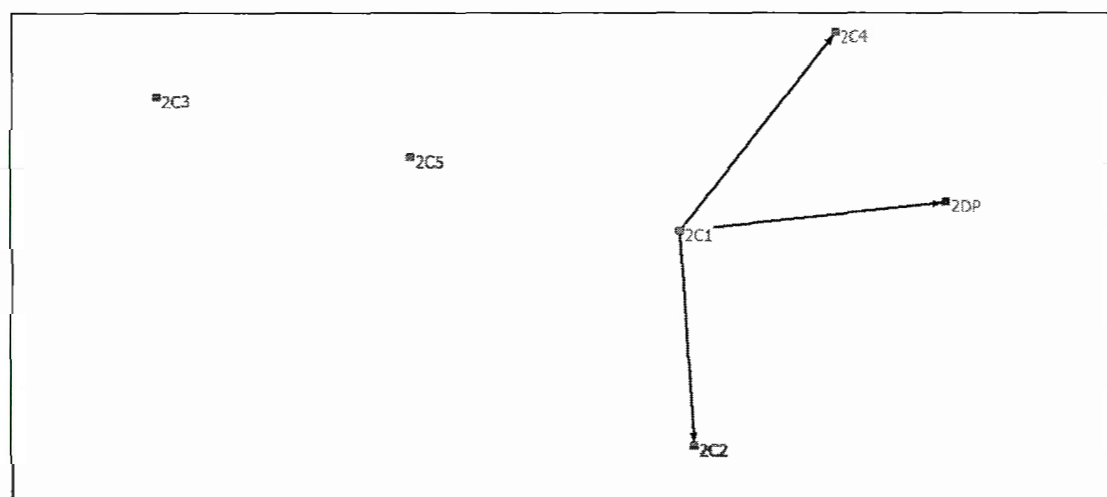


Figure V.4 Équipe 2 - niveau d'influence = 4 (*très élevée*) – à T2.

ANNEXE W

STYLES DE LEADERSHIP DU DIRECTEUR DE PROJET DE L'ÉQUIPE 2

Tableau W.1

Styles de leadership du directeur de projet à T2 – résultats finaux après analyse à partir du MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*)

Résultats	Tous (incluant DP)	
	Percentile	
Transformationnel:		
influence idéalisée (attribus): II(A)	2,73	40
influence idéalisée (comportements):	2,15	15
motivation inspirante: IM	2,97	50
stimulation intellectuelle: IS	2,75	50
considération individuelle: IC	2,32	25
moyenne		36
Transactionnel:		
récompenses contingentes: CR	2,81	40
gestion par exception (actif): MBEA	2,21	75
Passif:		
gestion par exception (passif): MBEP	0,97	50
laissez-faire: LF	0,79	60
Comportements:		
effort extraordinaire: EE	2,83	55
efficacité: EFF	3,13	45
satisfaction: SAT	3,14	50

Dans le respect de la confidentialité des répondants, leurs réponses ont été assemblées en une seule mesure, incluant l'auto-évaluation du directeur. De plus, l'indice d'accord interjuges pour ce questionnaire est de 0.99, ce qui est très élevé et supérieur au niveau acceptable de 0,70.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE X

APPRÉCIATION DU TRAVAIL ACCOMPLI PAR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 2

Tableau X.1

Appréciation du travail accompli par l'équipe 2 – réponses des coéquipiers, du directeur de projet, de son patron et du représentant des clients

item / satisfaction par rapport à	TOUS (incluant 2PA, 2PR et 2DP)	
	Moyenne	σ
appréciation travail accompli	4,0	0,5
efficacité de l'équipe	4,1	0,4
qualité technique réalisée	4,0	0,5
répondre aux besoins du client	4,1	0,4
avancement du projet	4,1	0,4
collaboration entre membres	3,5	0,8
entraide entre membres	3,6	0,8
communication entre membres	3,4	0,8
relations interpersonnelles entre membres	4,0	0,6
son rôle dans l'équipe	3,9	0,6
volonté de collaborer à nouveau	4,0	0,5
moyenne	3,9	0,6

À T2, le directeur de projet (2DP), sa patronne (2PA), les coéquipiers (2C1 à 2C5) et le représentant des clients (2PR) ont donné leur appréciation du travail accompli par l'équipe jusqu'à présent. Afin de respecter la confidentialité des réponses obtenues, les données ont

été assemblées en une seule mesure. L'indice d'accord interjuges pour ce questionnaire est de 0,98, ce qui est très élevé par rapport au niveau acceptable de 0,70.

ANNEXE Y

MATRICE DE FAMILIARITÉ DE L'ÉQUIPE 2 À T0

Tableau Y.1

Familiarité de l'équipe 2 à T0 - matrice des résultats bruts

Matrice de familiarité							familiarité moyenne	Commentaires
Données brutes								
Evaluateurs	2DP	2C1	2C2	2C3	2C4	2C5		
2DP	-	2	0	1	0	1	0,8	Accord entre les dyades 15 dyades 9 accords tous les désaccords sont à un seul degré de différence
2C1	1	-	1	2	2	1	1,4	
2C2	1	2	-	1	0	1	1,0	
2C3	0	2	1	-	1	3	1,4	
2C4	0	2	0	2	-	0	0,8	
2C5	1	1	1	2	0	-	1,0	C4 est le seul délocalisé niveau moyen: un peu
Moyenne							1,1	
σ							0,3	

Légende:

2DP : directeur de projet de l'équipe 2

2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2

Ce tableau doit se lire ligne par ligne, où chacune représente les réponses d'un évaluateur. Par exemple, la première ligne résume les réponses du directeur de projet (2DP) qui décrit son niveau de connaissance envers chacun de ses collègues à T0, soit au tout début du projet. La moyenne de familiarité de chaque évaluateur envers ses collègues est présentée à la colonne *familiarité moyenne*. Une moyenne des réponses de tous les répondants est ensuite calculée, ainsi que l'écart-type.

Les cases ombragées en vert démontrent les dyades qui sont en accord entre elles. Par exemple, 2DP dit connaître 2C4 au niveau 0 (*pas du tout*) et 2C4 est d'accord avec cette évaluation, car il répond également avoir une connaissance de 2DP au niveau 0 (voir la cinquième ligne). Lorsque les membres de l'équipe évaluent différemment leur niveau de connaissance entre eux, donc lors d'un désaccord, la moyenne des niveaux de connaissance a été calculée et c'est cette valeur moyenne qui est présentée au tableau suivant par des cases orangées.

Tableau Y.2
Familiarité de l'équipe 2 à T0 - matrice symétrique

Matrice de familiarité données symétrisées								familiarité moyenne	Commentaires
0: pas du tout	1: un peu	2: bien	3: très bien						
Evaluateurs	2DP	2C1	2C2	2C3	2C4	2C5			
2DP	-	1,5	0,5	0,5	0	1		0,7	Accord entre les dyades moyenne lors de désaccord
2C1	1,5	-	1,5	2	2	1		1,6	
2C2	0,5	1,5	-	1	0	1		0,8	15 dyades
2C3	0,5	2	1	-	1,5	2,5		1,5	9 accords
2C4	0	2	0	1,5	-	0		0,7	tous les désaccords sont à un seul degré de différence
2C5	1	1	1	2,5	0	-		1,1	C4 est le seul délocalisé
Moyenne								1,1	Cette matrice est utilisée dans UCINET

Légende:
2DP : directeur de projet de l'équipe 2
2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2

Ce tableau montre les données des dyades en accord (en vert) et les dyades qui étaient en désaccord (en orange) où la moyenne des niveaux de connaissance a été calculée. Cette matrice symétrisée est celle qui a été utilisée pour dessiner les sociogrammes de familiarité entre les membres de l'équipe à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002).

ANNEXE Z

LA COHÉSION ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 2 À T1 ET T2

Tableau Z.1

Cohésion de l'équipe 2 à T1 et T2 – Réponses négatives inversées

ITEM/Evaluateur	T1 2C1		T2 2C2		T1 2C3		T2 2C4		T1 2C5		T1 EQUIPE		T2 EQUIPE		delta %
											Moyenne	σ	Moyenne	σ	
Attirance personnelle au groupe pour des raisons sociales (AS)															
A	9	9	5	8	5	5	9	-	-	5	7,0	2,3	6,8	1,8	
B	9	9	3	3	5	5	7	1	5	8	5,8	1,8	5,2	2,6	
C	1	1	2	5	5	5	1	1	8	2	3,4	2,5	2,8	1,8	
D	9	9	4	7	5	5	9	-	9	5	7,2	2,2	6,5	1,5	
E	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1,2	0,3	1,8	1,3	
Perception du degré d'unité sociale au sein du groupe (US)															
F	9	9	5	8	5	5	1	-	-	3	5,0	2,0	6,3	2,3	
G	5	1	1	3	5	5	1	1	-	9	3,0	2,0	3,8	2,6	
H	1	1	1	3	1	5	1	-	-	1	1,0	0,0	2,5	1,5	
I	9	1	1	2	1	5	1	1	-	2	3,0	3,0	2,2	1,1	
somme AS+US	53	41	24	44	33	41	31	5	23	36	32,8	8,2	33,4	11,4	
moyenne AS+US	5,9	4,6	2,7	4,9	3,7	4,6	3,4	1,0	5,75	4,0	4,3		3,8		-11,3%
Attirance personnelle au groupe pour des raisons sociales liées à la tâche (AT)															
J	9	9	7	8	5	9	9	9	8	5	7,6	1,3	8,0	1,2	
K	7	9	7	8	5	9	9	9	5	5	6,6	1,3	8,0	1,2	
L	8	9	6	8	5	4	7	1	9	8	7,0	1,2	6,0	2,8	
M	9	5	8	8	5	7	9	9	9	8	8,0	1,2	7,4	1,1	
Perception du degré d'unité du groupe envers sa tâche (UT)															
N	5	7	6	7	6	7	8	-	7	5	6,4	0,9	6,5	0,8	
P	5	5	9	9	5	5	5	-	-	5	6,0	1,5	6,0	1,5	
Q	5	9	8	7	5	8	9	-	5	8	6,4	1,7	8,0	0,5	
R	5	5	7	7	5	5	6	-	-	5	5,8	0,8	5,5	0,8	
S	9	9	6	7	5	5	9	9	8	-	7,4	1,5	7,5	1,5	
somme AT+UT	62	67	64	69	46	59	71	37	51	49	58,8	10,1	56,2	13,3	
moyenne AT+UT	6,9	7,4	7,1	7,7	5,1	6,6	7,9	7,4	7,3	6,1	6,9		7,0		2,6%
Légende: 2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2 T1 : Temps 1, correspond à la semaine 8 du projet T2 : Temps 2, correspond à la semaine 12 du projet σ : écart-type delta : pourcentage de variation entre les périodes T1 et T2															

Ce tableau résume les réponses de chaque coéquipier au questionnaire GEQ (Carron *et al.*, 2002). Dans le respect des droits d'auteurs, les numéros d'items ont été remplacés par des

lettres. Cette mesure a été effectuée à T1 et T2, sur une échelle de Likert à 9 points, variant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 9 (*tout à fait en accord*).

ANNEXE AA

L'INTERDÉPENDANCE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 2 À T1 ET T2

Tableau AA.1
Interdépendance de l'équipe 2 – résultats bruts

ITEM/Evaluateur	T1 2C1		T2 2C2		T1 2C3		T2 2C4		T1 2C5		T1 EQUIPE		T2 EQUIPE		delta %
											Moyenne	σ	Moyenne	σ	
Interdépendance de la tâche (IT)															
1	4	3	2	4	3	4	5	4	4	2	3,6	1,1	3,4	0,9	
2	2	2	1	4	3	3	4	4	4	2	2,8	1,3	3,0	1,0	
3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	2	3,0	1,0	3,0	1,0	
Interdépendance des ressources (IRS)															
4	2	4	2	2	4	3	5	5	4	4	3,4	1,3	3,6	1,1	
5	2	4	2	4	4	3	4	5	4	4	3,2	1,1	4,0	0,7	
Interdépendance des récompenses (IRC)															
6	3	4	4	2	3	1	4	2	3	3	3,4	0,5	2,4	1,1	
7	1	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1,4	0,9	1,8	0,8	
8	5	4	1	2	1	1	4	2	1	1	2,4	1,9	2,0	1,2	
Interdépendance des buts (IB)															
9	2	1	4	4	3	3	4	4	1	2	2,8	1,3	2,8	1,3	
10	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4,6	0,5	4,4	0,5	
11	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3,2	0,8	3,2	0,8	
TOTAL	31	33	25	34	33	31	45	41	35	29	33,8	7,3	33,6	4,6	
MOYENNE TOTALE	2,8	3,0	2,3	3,1	3,0	2,8	4,1	3,7	3,2	2,6	3,1		3,1		stable
Légende: 2C1 à 2C5 : les coéquipiers 1 à 5 de l'équipe 2 T1 : Temps 1, correspond à la semaine 8 du projet T2 : Temps 2, correspond à la semaine 12 du projet σ: écart-type delta: pourcentage de variation entre les périodes T1 et T2															

Ce tableau résume les réponses de chaque coéquipier (sauf le directeur de projet) aux 11 items retenus du questionnaire d'interdépendance de Rossi (2008). Ainsi, les quatre dimensions sont représentées, soit l'interdépendance de la tâche, des buts, des ressources (physiques, informationnelles) et des récompenses. Cette mesure a été effectuée à deux reprises, à T1 et T2, sur une échelle de Likert à 5 points (de *fortement en désaccord* à *fortement en accord*), ainsi une valeur de 3 correspond à une valeur *neutre*.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE BB

COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉQUIPE 3

Tableau BB.1
Rencontres individuelles avec les membres de l'équipe 3

Répondant	Période (questionnaires)	Semaine	Date Entrevue	Entrevue (minutes)	Transcription (pages)
1DP	T0	1	24-03-2014	48	21
		4	11-05-2014	29	10
	T1	6	25-04-2014	30	15
		9	14-05-2014	22	9
	T2	11	27-05-2014	41	15
3C1	T0	1	25-03-2014	45	16
	T1	6	1-05-2014	40	15
	T2	11	27-05-2014	39	16
3C2	T0	1	28-03-2014	42	17
	T1	6	-	-	-
	T2	11	27-05-2014	35	14
3C3	T0	1	25-03-2014	41	19
	T1	6	25-04-2014	43	22
	T2	11	26-05-2014	63	26
3C4	T0	1	25-03-2014	40	21
	T1	6	1-05-2014	46	26
	T2	11	27-05-2014	54	32
3C5	T0	1	28-03-2014	28	18
	T1	6	24-04-2014	22	14
	T2	11	26-05-2014	22	13
3C6	T0	1	28-03-2014	39	18
	T1	6	24-04-2014	33	16
	T2	11	26-05-2014	33	17
3C7 à 3C14 questionnaires seulement	T0	1	-	-	-
	T1	6	-	-	-
	T2	11	-	-	-
TOTAL EQUIPE	44		22	835	390

Légende :

3DP : directeur de projet de l'équipe 3

3C1 à 3C14 : les coéquipiers 1 à 14 de l'équipe 3

T0 : Temps 0, correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, correspond à la semaine 6 du projet

T2 : Temps 2, correspond à la semaine 11 du projet

ANNEXE CC

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DU PROJET 3

Tableau CC.1

Événements marquants et jalons du projet 3

Semaine Période	Semaine du :	Événements particuliers
1 : T0	17 mars 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Début phase 3 du projet le 17 mars • Réunion de démarrage équipe: 18 mars
2	24 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues et questionnaires T0 : 24 au 28 mars
3	31 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail
4	7 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevue E4 avec 3DP : 11 avril • Organisation du travail
5	14 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail
6 : T1	21 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues et questionnaires T1 : 24 et 25 avril • Réunion 2 équipe : 25 avril
7	28 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues et questionnaires T1 : 1^{er} mai
8	5 mai	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion 3 équipe : 7 mai
9	12 mai	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevue E9 avec 3DP : 14 mai
10	19 mai	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion 4 équipe : 21 mai
11 : T2	26 mai	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues et questionnaires T2: 26 et 27 mai • Réunion 5 équipe : 29 mai • Fin de la collecte de données : 29 mai

Légende :

3DP : directeur de projet de l'équipe 3

T0 : Temps 0, ce qui correspond à la semaine 1 du projet

T1 : Temps 1, ce qui correspond à la semaine 6 du projet

T2 : Temps 2, ce qui correspond à la semaine 11 du projet

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE DD

DENSITÉS ET CENTRALITÉS DE L'ÉQUIPE 3 À T1 ET T2 - CALCULÉES PAR UCINET 6

```
ucinetlog3.txt
DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset:          E3 influence s6-Transp
(C:\Users\Isabelle\documents\A These Isa\analyses\Equipe 3\influence UCINET\E3
influence s6-Transp)
Output dataset:         E3 influence s6-Transp-density
(C:\Users\Isabelle\documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E3
influence s6-Transp-density)

          1          2          3
      Avg Va Std De Avg wt
        lue      v d Degr
        ee
-----
1 E3 influence s6-Transp  1.736  1.137 22.571

1 rows, 3 columns, 1 levels.
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 07 oct. 14 15:27:10
UCINET 6.528 Copyright (c) 1992-2012 Analytic Technologies
```

Figure DD.1 Calculs de densité de l'équipe 3 à T1 – par Ucinet 6.

La densité de ce réseau à T1 est de 1,736. Elle est une mesure du nombre de liens dans le réseau par rapport au nombre maximum de liens possibles.

```

                                ucinetlog3.txt
DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE
-----
Input dataset:                  E3 influence s11-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 3\influence UCINET\E3
influence s11-Transp)
Output dataset:                 E3 influence s11-Transp-density
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social Networks\E3
influence s11-Transp-density)

                                1      2      3
                                Avg Va Std De Avg wt
                                lue      v d Degr
                                ee
                                -----
1 E3 influence s11-Transp 2.143 1.182 27.857

1 rows, 3 columns, 1 levels.
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 07 oct. 14 15:43:56
UCINET 6.528 Copyright (c) 1992-2012 Analytic Technologies

```

Figure DD.2 Calculs de densité de l'équipe 3 à T2 – par Ucinet 6.

La densité du réseau à T2 est de 2,143. Elle mesure le nombre de liens dans le réseau par rapport au nombre maximum de liens possibles. Pour cette équipe, la densité est passée de 1,736 à T1 à une valeur de 2,143 à T2.


```

                                centralite s6 trans.txt
FREEMAN DEGREE CENTRALITY
-----
Input dataset:                  E3 influence s6-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 3\influence
UCINET\E3 influence s6-Transp
Output degree dataset:         E3 influence s6-Transp-deg
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social
Networks\E3 influence s6-Transp-deg
Output centralization dataset: E3 influence s6-Transp-degcz
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social
Networks\E3 influence s6-Transp-degcz
Treat data as:                 Auto-detect
Output raw scores:             YES
Output normalized scores:     YES
Allow edge weights:           YES
Exclude diagonal:              YES

Network Influence s6 UCINET is directed? YES

Degree Measures

      1      2      3      4
      Outdeg Indeg noutde nIndeg
              g
1 3DP 44.000 26.000 3.385 2.000
2 3C1 41.000 40.000 3.154 3.077
3 3C2 26.000 19.000 2.000 1.462
4 3C3 25.000 22.000 1.923 1.692
5 3C4 27.000 22.000 2.077 1.692
6 3C5 17.000 20.000 1.308 1.538
7 3C6 24.000 15.000 1.846 1.154
8 3C7 13.000 9.000 1.000 0.692
9 3C8 23.000 27.000 1.769 2.077
10 3C9 18.000 33.000 1.385 2.538
11 3C10 13.000 20.000 1.000 1.538
12 3C11 17.000 21.000 1.308 1.615
13 3C12 13.000 21.000 1.000 1.615
14 3C13 15.000 21.000 1.154 1.615

14 rows, 4 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

      1      2
      Outdeg Indeg
      -----
1 Influence s6 UCINET 1.7751 1.4438

1 rows, 2 columns, 1 levels.

-----
Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 07 oct. 14 15:29:03

```

Figure DD.3 Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 3 à T1 – par Ucinet 6.

```

                                centralite s11 trans.txt
FREEMAN DEGREE CENTRALITY
-----
Input dataset:                  E3 influence s11-Transp
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Equipe 3\influence
UCINET\E3 influence s11-Transp
Output degree dataset:         E3 influence s11-Transp-deg
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social
Networks\E3 influence s11-Transp-deg
Output centralization dataset: E3 influence s11-Transp-degcz
(C:\Users\Isabelle\Documents\A These Isa\analyses\Ucinet Social
Networks\E3 influence s11-Transp-degcz
Treat data as:                 Auto-detect
Output raw scores:             YES
Output normalized scores:      YES
Allow edge weights:            YES
Exclude diagonal:              YES

Network Influence s11 UCINET is directed? YES

Degree Measures

      1      2      3      4
      Outdeg Indeg nOutde nIndeg
              g
1 3DP 50.000 27.000 3.846 2.077
2 3C1 46.000 45.000 3.538 3.462
3 3C2 34.000 24.000 2.615 1.846
4 3C3 32.000 26.000 2.462 2.000
5 3C4 31.000 27.000 2.385 2.077
6 3C5 20.000 37.000 1.538 2.846
7 3C6 29.000 21.000 2.231 1.615
8 3C7 19.000 12.000 1.462 0.923
9 3C8 28.000 37.000 2.154 2.846
10 3C9 25.000 29.000 1.923 2.231
11 3C10 15.000 28.000 1.154 2.154
12 3C11 22.000 21.000 1.692 1.615
13 3C12 18.000 36.000 1.385 2.769
14 3C13 21.000 20.000 1.615 1.538

14 rows, 4 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

      1      2
      Outdeg Indeg
-----
1 Influence s11 UCINET 1.8343 1.4201

1 rows, 2 columns, 1 levels.

-----
Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 07 oct. 14 15:44:48

```

Figure DD.4 Calculs de centralités de demi-degré des membres de l'équipe 3 à T2 – par Ucinet 6.

ANNEXE EE

SOCIOGRAMMES D'INFLUENCE DE L'ÉQUIPE 3

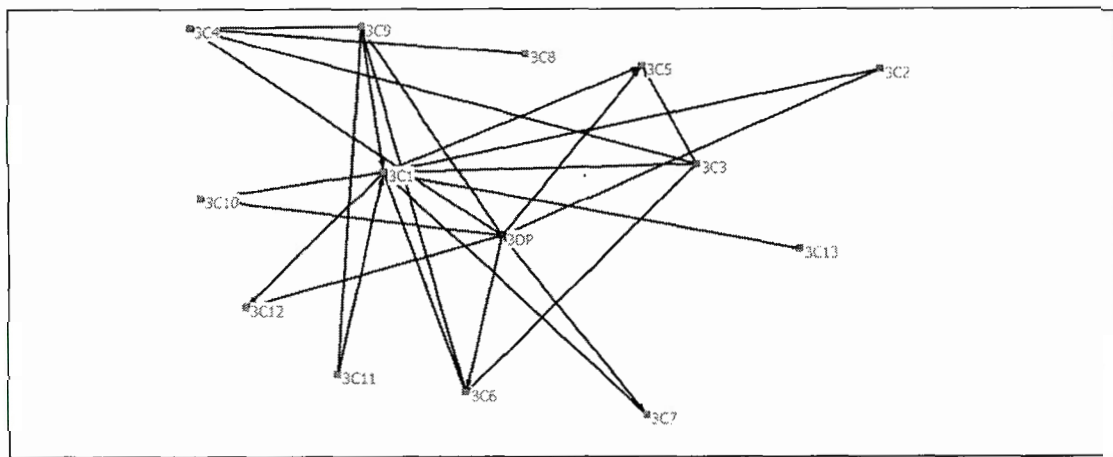


Figure EE.1 Équipe 3 - niveau d'influence =3 (*élevée*) – à T1.

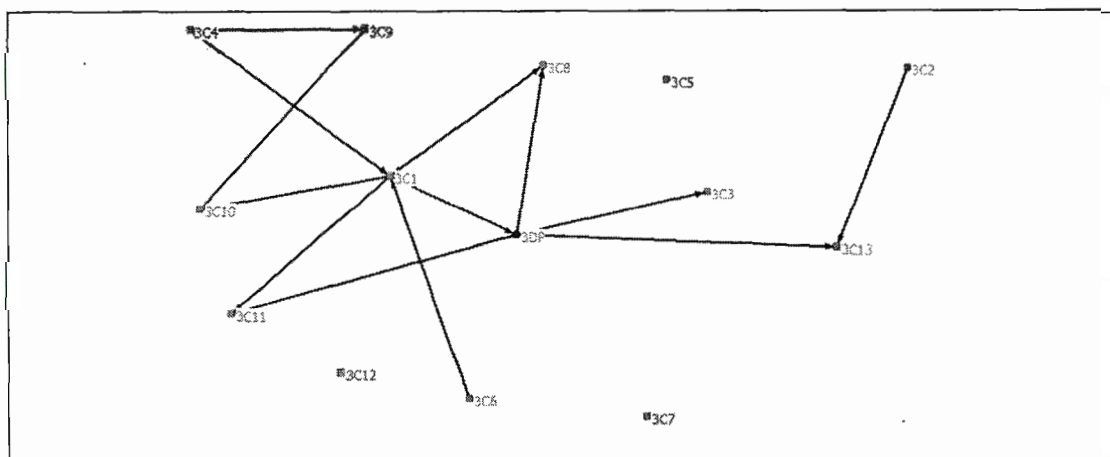


Figure EE.2 Équipe 3 - niveau d'influence =4 (*très élevée*) – à T1.

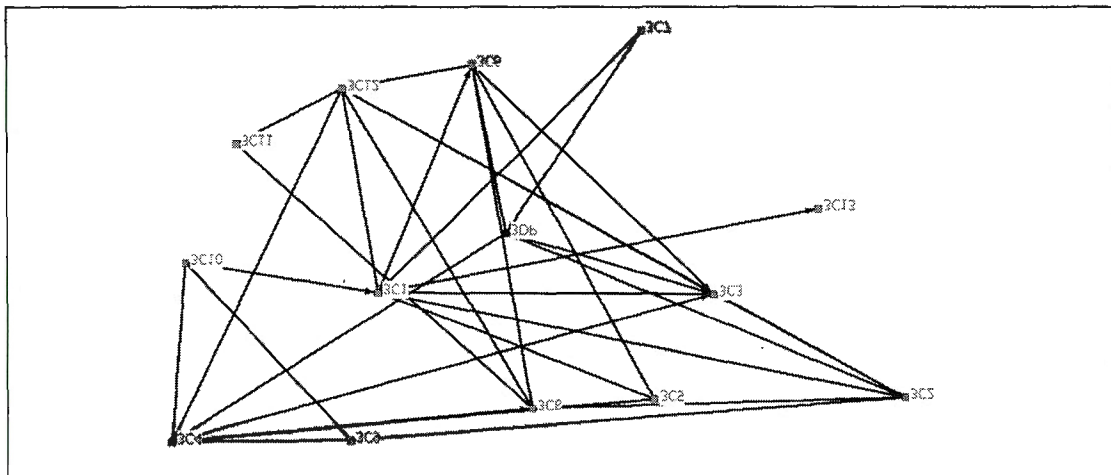


Figure EE.3 Équipe 3 - niveau d'influence =3 (*élevée*) – à T2.

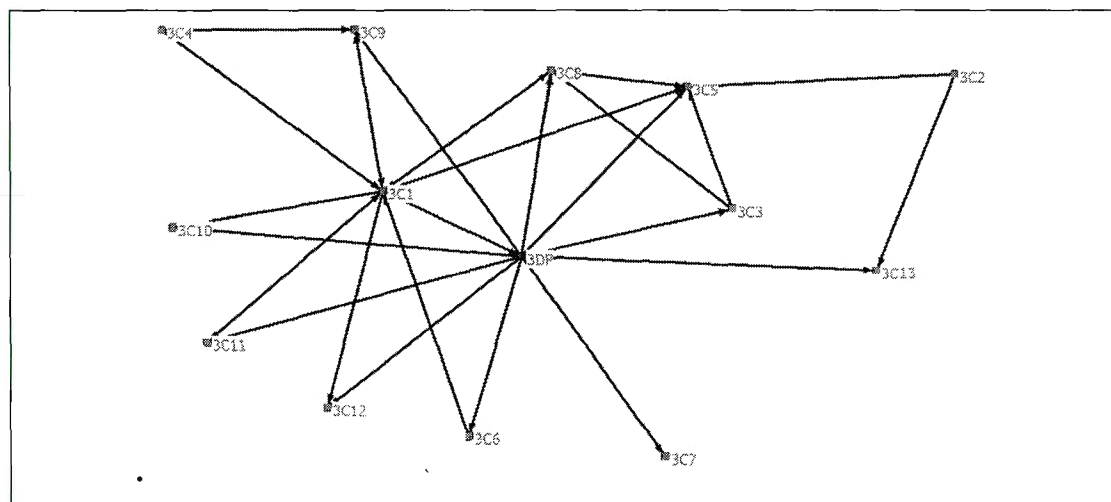


Figure EE.4 Équipe 3 - niveau d'influence =4 (*très élevée*) – à T2.

ANNEXE FF

STYLES DE LEADERSHIP DU DIRECTEUR DE PROJET DE L'ÉQUIPE 3

Tableau FF.1

Styles de leadership du directeur de projet à T2 – résultats finaux après analyse à partir du
MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*)

Résultats	Tous (incluant DP)	
	Moyenne	Percentile
Transformationnel:		
influence idéalisée (attribus): II(A)	3,18	55
influence idéalisée (comportements):	2,73	40
motivation inspirante: IM	3,50	80
stimulation intellectuelle: IS	2,97	60
considération individuelle: IC	2,11	15
moyenne:		50
Transactionnel:		
récompenses contingentes: CR	3,11	65
gestion par exception (actif): MBEA	1,80	55
Passif:		
gestion par exception (passif): MBEP	0,64	35
laissez-faire: LF	0,52	50
Comportements:		
effort extraordinaire: EE	2,93	55
efficacité: EFF	3,26	60
satisfaction: SAT	3,21	55

Dans le respect de la confidentialité des répondants, leurs réponses ont été assemblées en une seule mesure, incluant l'auto-évaluation du directeur. De plus, l'indice d'accord interjuges

pour ce questionnaire est de 0.99, ce qui est très élevé et supérieur au niveau acceptable de 0,70.

ANNEXE GG

APPRÉCIATION DU TRAVAIL ACCOMPLI PAR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 3

Tableau GG.1

Appréciation du travail accompli par l'équipe 3 – réponses des coéquipiers et du directeur

item / satisfaction par rapport à	TOUS (incluant 3DP)	
	Moyenne	σ
appréciation travail accompli	4,1	0,7
efficacité de l'équipe	3,9	0,6
qualité technique réalisée	4,4	0,6
répondre aux besoins du client	4,5	0,7
avancement du projet	3,6	0,9
collaboration entre membres	4,1	0,5
entraide entre membres	4,4	0,5
communication entre membres	3,6	0,9
relations interpersonnelles entre membres	4,0	0,7
son rôle dans l'équipe	4,0	0,8
volonté de collaborer à nouveau	4,4	0,8
moyenne	4,1	0,7

À T2, le directeur et les coéquipiers ont donné leur appréciation du travail accompli par l'équipe jusqu'à présent. Afin de respecter la confidentialité des réponses obtenues, les données ont été assemblées en une seule mesure. L'indice d'accord interjuges pour ce questionnaire est de 0,97, ce qui est très élevé par rapport au niveau acceptable de 0,70.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE HH

MATRICE DE FAMILIARITÉ DE L'ÉQUIPE 3 À T0

Tableau HH.1

Familiarité de l'équipe 3 à T0 - matrice des résultats bruts

Matrice de familiarité																familiarité moyenne	Commentaires
Données brutes																	
Evaluateurs	3DP	3C1	3C2	3C3	3C4	3C5	3C6	3C7	3C8	3C9	3C10	3C11	3C12	3C13	3C14		
3DP	-	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1,6	Accord entre les dyades <

Ce tableau doit se lire ligne par ligne, où chacune représente les réponses d'un évaluateur. Par exemple, la première ligne résume les réponses du directeur de projet (3DP) qui décrit son niveau de connaissance envers chacun de ses collègues à T0, soit au début du projet. La moyenne de familiarité de chaque évaluateur envers ses collègues est présentée à la colonne *familiarité moyenne*. Une moyenne des réponses de tous les répondants est ensuite calculée, ainsi que l'écart-type.

Les cases ombragées en vert démontrent les dyades qui sont en accord entre elles. Par exemple, 3DP dit connaître 3C1 au niveau 3 (*très bien*) et 3C1 est d'accord avec cette évaluation, car il répond également avoir une connaissance de 3DP au niveau 3 (voir la deuxième ligne). Lorsque les membres de l'équipe évaluent différemment leur niveau de connaissance entre eux, donc lors d'un désaccord, la moyenne des niveaux de connaissance a été calculée et c'est cette valeur moyenne qui est présentée au tableau suivant par des cases orangées.

Tableau HH.2
Familiarité de l'équipe 3 à T0 - matrice symétrique

Matrice de familiarité Données symétrisées															0: pas du tout	1: un peu	2: bien	3: très bien	familiarité moyenne	Commentaires
Evaluateurs	3DP	3C1	3C2	3C3	3C4	3C5	3C6	3C7	3C8	3C9	3C10	3C11	3C12	3C13	3C14					
3DP	-	3	1,5	2	1,5	2,5	1,5	2,5	2,5	1	2	1	1,5	1	1	1,8	Accord entre les dyades moyenne lors de désaccord			
3C1	3	-	2	2	3	2,5	2	2,5	2,5	2	2,5	1	2	1	1	2,1				
3C2	1,5	2	-	1,5	1,5	1,5	1	1	1,5	1,5	1,5	1	1	2	1,5	1,4				
3C3	2	2	1,5	-	2	2,5	1,5	1,5	1,5	1	1,5	0,5	1,5	1,5	1	1,5				
3C4	1,5	3	1,5	2	-	2	1,5	1,5	2,5	2,5	3	1	1,5	1,5	1	1,9	105 dyades 48 accords 57 désaccords dont 54 avec 1 degré écart et 3 avec 2 degrés écart			
3C5	2,5	2,5	1,5	2,5	2	-	1,5	2,5	2,5	2	1,5	1	2	1,5	1	1,9				
3C6	1,5	2	1	1,5	1,5	1,5	-	1,5	2	1	1,5	1	1,5	1	1,5	1,4				
3C7	2,5	2,5	1	1,5	1,5	2,5	1,5	-	2,5	1,5	2	0	2	1	0	1,6				
3C8	2,5	2,5	1,5	1,5	2,5	2,5	2	2,5	-	1,5	1	1,5	2,5	2	1,5	2,0	cette matrice sera dessinée (Ucinet) niveau moyen: entre un peu et bien			
3C9	1	2	1,5	1	2,5	2	1	1,5	1,5	-	2,5	1	1,5	1,5	1	1,5				
3C10	2	2,5	1,5	1,5	3	1,5	1,5	2	1	2,5	-	0	2	1,5	0,5	1,6				
3C11	1	1	1	0,5	1	1	1	0	1,5	1	0	-	1	1	1	0,9				
3C12	1,5	2	1	1,5	1,5	2	1,5	2	2,5	1,5	2	1	-	1,5	1	1,6	cette matrice sera dessinée (Ucinet) niveau moyen: entre un peu et bien			
3C13	1	1	2	1,5	1,5	1,5	1	1	2	1,5	1,5	1	1,5	-	1,5	1,4				
3C14	1	1	1,5	1	1	1	1,5	0	1,5	1	0,5	1	1	1,5	-	1,0				
Moyenne																1,6	niveau moyen: entre un peu et bien			
écart-type (σ)																0,3				

Légende:
3DP : directeur de projet de l'équipe 3
3C1 à 3C14 : les coéquipiers 1 à 14 de l'équipe 3

Ce tableau montre les données des dyades en accord (en vert) et les dyades qui étaient en désaccord (en orange) où la moyenne des niveaux de connaissance a été calculée. Cette matrice symétrisée est celle qui a été utilisée pour dessiner les sociogrammes de familiarité entre les membres de l'équipe à l'aide du logiciel Ucinet 6 (Borgatti *et al.*, 2002).

ANNEXE II

LA COHÉSION ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 3 À T1 ET T2

Tableau II.1

Cohésion de l'équipe 3 à T1 et T2 – Réponses négatives inversées

ITEM/Evaluateur	T1 T2 3C1	T1 T2 3C2	T1 T2 3C3	T1 T2 3C4	T1 T2 3C5	T1 T2 3C6	T1 T2 3C7	T1 T2 3C8	T1 T2 3C9	T1 T2 3C10	T1 T2 3C11	T1 T2 3C12	T1 T2 3C13	T1 T2 3C14	T1 EQUIPE	T2 EQUIPE	delta
Attirance personnelle au groupe pour des raisons sociales (AS)															Moy. σ	Moy. σ	%
A	9 9	8 7	8 9	9 9	9 9	6 5	7 7	9 9	9 8	5 5	9 9	9 9	9 7	9 -	8,2 1,3	7,8 1,5	
B	8 8	3 3	7 7	7 5	9 8	4 3	5 5	9 9	8 7	5 5	9 9	6 6	8 8	2 -	6,8 2,0	6,4 2,1	
C	8 9	1 1	3 1	5 5	1 1	1 1	1 1	1 3	1 1	3 5	4 1	4 2	1 2	1 -	2,6 2,2	2,5 2,4	
D	8 9	3 4	4 4	9 8	9 9	8 7	7 7	9 1	5 6	5 5	9 9	8 8	8 8	4 -	7,1 2,1	6,5 2,4	
E	6 4	2 5	1 2	5 5	2 1	3 2	1 1	7 5	5 5	5 5	9 9	6 5	5 5	6 -	4,4 2,4	4,2 2,2	
Perception du degré d'unité sociale au sein du groupe (US)																	
F	8 9	3 7	4 3	8 8	5 5	4 4	7 5	8 8	4 5	5 5	9 9	9 8	8 3	9 -	6,3 2,2	6,1 2,2	
G	8 8	2 1	1 3	6 3	4 5	1 1	5 6	8 8	2 1	5 6	6 5	9 9	4 2	8 -	4,7 2,7	4,5 2,8	
H	5 4	3 7	2 1	5 2	1 5	2 3	5 5	5 5	5 4	5 4	1 5	5 5	2 2	2 -	3,5 1,7	4,0 1,6	
I	4 3	4 2	5 7	7 5	8 7	2 2	5 5	8 3	7 3	5 5	7 5	5 6	3 2	8 -	5,4 1,9	4,2 1,8	
somme AS+US	64 63	29 37	35 37	61 50	48 50	31 28	43 42	64 51	46 40	43 45	63 61	61 58	48 39	49 -	48,9 12,7	46,2 10,4	
moyenne AS+US	7,1 7,0	3,2 4,1	3,9 4,1	6,8 5,6	5,3 5,6	3,4 3,1	4,8 4,7	7,1 5,7	5,1 4,4	4,8 5,0	7,0 6,8	6,8 6,4	5,3 4,3	5,4 -	5,4	5,1	-5,5%
Attirance personnelle au groupe pour des raisons reliées à la tâche (AT)																	
J	8 9	8 8	9 9	8 9	9 9	9 8	7 8	8 9	7 7	9 9	9 9	5 9	8 8	9 -	8,0 1,2	8,5 0,7	
K	8 9	8 7	8 9	9 9	9 9	8 9	5 7	6 8	8 8	9 8	9 9	8 9	8 8	9 -	7,9 1,2	8,4 0,8	
L	8 9	7 6	9 9	9 9	9 9	8 7	5 5	9 1	9 7	9 8	9 9	5 9	8 8	9 -	8,0 1,5	7,4 2,3	
M	7 8	8 7	3 9	9 9	6 9	2 3	5 6	8 1	6 6	9 8	9 9	8 9	4 8	6 -	6,5 2,4	7,1 2,5	
Perception du degré d'unité du groupe envers sa tâche (UT)																	
N	8 9	6 8	2 9	2 8	6 8	7 8	8 8	5 8	7 8	9 8	9 9	9 9	7 8	8 -	6,5 2,4	8,3 0,5	
P	7 9	6 4	5 5	8 8	9 8	6 8	8 8	7 8	5 5	1 8	9 9	9 8	7 8	9 -	6,7 2,2	7,4 1,6	
Q	8 8	8 8	5 9	8 7	8 9	7 9	8 6	8 8	7 8	9 8	9 9	8 9	4 8	7 -	7,5 1,5	8,2 0,9	
R	8 8	7 8	7 8	8 7	5 9	6 6	5 6	3 8	7 5	9 9	9 9	8 8	7 8	9 -	6,8 1,7	7,6 1,3	
S	7 8	8 7	3 5	9 9	9 9	7 7	7 7	5 5	8 8	9 8	9 9	9 9	8 8	9 -	7,5 1,8	7,6 1,4	
somme AT+UT	69 77	66 63	51 72	70 75	70 79	60 65	58 61	59 56	64 62	73 74	81 81	69 79	61 72	75 -	65,5 7,8	70,5 8,1	
moyenne AT+UT	7,7 8,6	7,3 7,0	5,7 8,0	7,8 8,3	7,8 8,8	6,7 7,2	6,4 6,8	6,6 6,2	7,1 6,9	8,1 8,2	9,0 9,0	7,7 8,8	6,8 8,0	8,3 -	7,3	7,8	7,6%

Légende:
3C1 à 3C14 : les coéquipiers 1 à 14 de l'équipe 3
T1 : Temps 1, correspond à la semaine 6 du projet
T2 : Temps 2, correspond à la semaine 11 du projet
 σ : écart-type
delta: pourcentage de variation entre les périodes T1 et T2

Ce tableau résume les réponses de chaque coéquipier au questionnaire GEQ (Carron *et al.*, 2002). Dans le respect des droits d'auteurs, les numéros d'items ont été remplacés par des lettres. Cette mesure a été effectuée à T1 et T2, sur une échelle de Likert à 9 points, variant de 1 (*tout à fait en désaccord*) à 9 (*tout à fait en accord*). En plus des résultats individuels, les

moyennes des résultats pour l'équipe à T1 et T2 sont également présentées, ainsi que le pourcentage de variation de cette valeur moyenne entre T1 et T2 (voir les colonnes à droite du tableau).

ANNEXE JJ

L'INTERDÉPENDANCE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE 3 À T1 ET T2

Tableau JJ.1

Interdépendance de l'équipe 3 – résultats bruts

ITEM/Evaluateur	T1 3C1	T2 3C2	T1 3C3	T2 3C4	T1 3C5	T2 3C6	T1 3C7	T2 3C8	T1 3C9	T2 3C10	T1 3C11	T2 3C12	T1 3C13	T2 3C14	T1 EQUIPE	T2 EQUIPE	delta %
Interdépendance de la tâche (IT)															Moy.	σ	
1	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4,4	0,5	4,3 0,6
2	5	5	1	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4,1	1,1	4,2 1,2
3	5	5	5	4	3	3	5	5	4	3	3	5	4	4	3,9	0,9	4,2 0,7
Interdépendance des ressources (IRS)																	
4	5	5	4	4	2	2	5	5	5	3	4	2	4	4	3,8	1,0	4,2 0,8
5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4,2	0,4	4,4 0,5
Interdépendance des récompenses (IRC)																	
6	4	5	4	2	1	1	3	3	5	3	5	1	3	1	3,5	1,1	2,8 1,2
7	4	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,6	1,2	1,8 1,4
8	4	5	3	4	5	5	5	5	1	3	5	3	4	5	3,5	1,2	4,2 1,2
Interdépendance des buts (IB)																	
9	4	5	4	4	1	1	5	4	5	5	4	5	1	1	3,8	1,3	3,8 1,4
10	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3	2	2	4	4,1	0,9	4,2 0,9
11	5	5	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	3,9	0,8	3,9 0,8
somme	48	55	41	43	32	31	48	45	46	47	44	41	31	31	41,0	5,49	42,0 6,77
moyenne	4,4	5,0	3,7	3,9	2,9	2,8	4,4	4,1	4,2	4,3	4,0	3,7	2,8	2,8	3,73	3,82	2,4%

Légende:
3C1 à 3C14 : les coéquipiers 1 à 14 de l'équipe 3
T1 : Temps 1, correspond à la semaine 6 du projet
T2 : Temps 2, correspond à la semaine 11 du projet
σ : écart-type
delta: pourcentage de variation entre les périodes T1 et T2

Ce tableau résume les réponses de chaque coéquipier (sauf le directeur de projet) aux 11 items retenus à partir du questionnaire d'interdépendance de Rossi (2008). Ainsi, les quatre dimensions sont représentées, soit l'interdépendance de la tâche, des buts, des ressources (physiques, informationnelles) et des récompenses. Cette mesure a été effectuée à deux reprises, à T1 et T2, sur une échelle de Likert à 5 points (de *fortement en désaccord* à *fortement en accord*), ainsi une valeur de 3 correspond à une valeur *neutre*.

Les réponses de chaque coéquipier sont reproduites sur deux colonnes au bas du tableau (T1 et T2), avec une moyenne calculée pour chacun. À l'extrême droite du tableau, les moyennes des résultats de l'équipe à T1 et T2 sont présentées, ainsi que le pourcentage de variation de cette valeur moyenne entre T1 et T2.

ANNEXE KK

TABLEAUX DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES TROIS ÉQUIPES ÉTUDIÉES

Tableau KK.1
Principales caractéristiques des trois équipes étudiées

Caractéristique	Détails	Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3
Structure org.		matricielle faible	matricielle forte	organisation par projet
Type de projet		ingénierie et construction	technologies de l'information	ingénierie et construction
Phase durée		conception plans et devis 11 semaines	analyse et conception systèmes 12 mois	conception plans et devis 18 mois
Complexité		modérée	modérée	modérée
Collecte données		11 semaines (toute phase) T1: 4 sem. T2: 10 sem.	12 semaines T1: 8 sem. T2: 12 sem.	11 semaines T1: 6 sem. T2: 11 sem.
Projet	% du temps dédié nb projets simultanés	30% 6	27% 4	78% 2
Membres	nombre de membres	6 CO + 1DP = 7	5 CO + 2DP + 2PR = 7	14 CO + 1 DP = 15
	nombre interviewés	7 (tous) + 1PA	6 (tous sauf 2C5) + 2PA	6 CO + 1 DP = 7 (pas patron)
	Homme	71%	100%	87%
	Femme	29%	-	13%
Proximité	colocalisés	OUI (6/7 sauf 1C6)	OUI (6/7 sauf 2C4)	OUI (15/15)
Groupe d'âge	25-34	14%	-	13%
	35-44	86%	50%	47%
	45-54	-	17%	40%
	55-64	-	33%	-
Études complétées (dernier niveau)	secondaires	-	-	13%
	collégiales	43%	17%	7%
	baccalauréat	57%	50%	67%
	maîtrise	-	33%	13%
Multidisciplinarité	nb spécialités	4/7	7/7	10/15
	nb de types de rôles	7/7	7/7	13/15
Professionnels	experts techniques	ingénieurs-techniciens	ingénieurs-informaticiens	ingénieurs-gestionnaires
Expérience	années (moy.)	14,0	20,0	16,0
	années firme (moy.)	4,4	5,7	9,3
	années poste (moy.)	4,4	3,8	3,0
Familiarité (T0)	moyenne de l'équipe	1,9 (bien)	1,1 (un peu)	1,6 (un peu-bien)
	individuelle	de 1,3 à 2,3	de 0,8 à 1,4	de 0,9 à 2,5
Styles de leadership prédominants (T2) Directeur de projet	Répondants 360°: PA, DP et coéquipiers	<u>Passif</u> : gestion par exception (passif) (80°), laissez-faire (80°) et <u>Transactionnel</u> : gestion par exception (actif) (65°)	<u>Transactionnel</u> : gestion par exception (actif) (75°) et <u>Passif</u> : laissez-faire (60°)	<u>Transformationnel</u> : motivation inspirante (80°) et stimulation intellectuelle (60°) et <u>Transactionnel</u> : récompenses contingentes (65°) et gestion par exception (actif) (55°)
Équipe	mot descriptif le plus souvent employé	plaisir	expertise	complémentarité
Préoccupation	la plus souvent mentionnée	bien se coordonner	disponibilité des ressources	réconcilier les divergences d'opinions

Tableau KK.2
Principaux résultats tirés de l'analyse des données des trois équipes étudiées

	Détails	Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3
Cohésion (moy. /9)	sociale	T1: 5,9 T2: 5,0	T1 :4,3 T2: 3,8	T1: 5,4 T2: 5,1
	tâche	T1: 8,3 T2:7,2	T1: 6,9 T2: 7,0	T1: 7,3 T2: 7,8
	(moy. /5)	T1: 3,5 T2: 3,6	T1: 3,1 T2: 3,1	T1: 3,7 T2: 3,8
Interdépendance	plus interdép.	Techniciens (1C1, 1C3 et 1C5)	2C4, 2C2 et 2C1 (client-informaticien-adjoint)	chef div. (3C1), 3C4, 3C5, 3C11 et 3C6 (ing. Principaux et adjointe)
Partage influence	individuelle	T1: 1,9 T2: 2,2	T1: 1,6 T2: 1,6	T1: 1,7 T2: 2,1
	plus influents (T2)	1DP, adjoint (1C1), ing. (1C2) et client (1C6)	Adjoint (2C1), 2DP et 2C3 / TRIO: 2C1, 2DP et 2PR (non mesuré)	3DP, chefs division (3C1 et 3C2), coordonnateurs et ing. Princ. (3C3, 3C4, 3C6 et 3C8)
	groupale	T2: 2,0 (moyen)	T2: 2,2 (moyen)	T2: 2,8 (élevé)
Partage influence - Réseaux sociaux	densité	T1: 1,905 T2: 2,190	T1: 1,567 T2: 1,567	T1: 1,736 T2: 2,143
	centralités norm. (out) T2	1DP: 3.17 1C1: 2.83	2C1: 3.20 2DP: 1.80	3DP: 3.85 3C1: 3.54
	Centralité extérieure (out) entre T1 et T2	augmentation pour 1DP, 1C1, 1C2 et 1C3 à T2 - liens élevés stables - 3 fois plus de liens très élevés	augmentation pour 2C1 seulement - liens élevés de 6 à 3 - liens très élevés de 0 à 3	augmentation pour tous à T2 - liens élevés (+31%) - liens très élevés (+88%)
	niveaux de partage	3	4	3
Partage des fonctions de leadership	description	1) 1PA 2) 1PA et 1DP 3) tous (pas de fonction pour 1DP seul)	1) 2PA et 2PR 2) 2PA, 2PR et 2DP 3) trio: 2DP, 2PR, 2C1 4) tous (pas de fonction pour 2DP seul)	1) 3DP 2) 3DP, 3C1 et 3C2 3) tous (2 fonctions pour 3DP seul)
	Fonctions partagées entre tous	6 (no 3,4, 7, 11, 12 et 15)	4 (no 4,11, 12 et 15)	5 (no 4, 7, 11, 12 et 15)
Motifs d'influence	principaux motifs évoqués en entrevue	Interdépendance (7/7), discipline technique du coéquipier (6/7)	Interdépendance (4/5), expertise technique du coéquipier (3/5)	Interdépendance (6/7), expertise (5/7), hiérarchie (5/7) et personnalité (4/7)
Appréciation travail (T2)	moy. Indices	4,0 (entre 3,8 et 4,4)	3,9 (entre 3,4 et 4,1)	4,1 (entre 3,6 et 4,5)
	plus faible (moy.)	collaboration et entraide(3,8)	communication (3,4) et collaboration (3,5)	communication (3,6) et avancement (3,6)
	plus élevé (moy.)	répondre aux besoins client (4,4), travail accompli et qualité technique (4,3)	répondre aux besoins client, avancement et efficacité (4,1)	répondre aux besoins client (4,5), qualité technique et entraide (4,4)
volonté de collaborer à nouveau	avec les membres de l'équipe (moy.)	4,3 (élevé-très élevé)	4,0 (élevé)	4,4 (élevé-très élevé)
Forces équipe	évoquées en entrevues	communication, volonté de collaborer, attitude positive et ambiance, activités de team-building en début de projet	compétences des membres, priorisation des tâches et engagement	Capacité d'adaptation, complémentarité, même philosophie d'innovation, 3DP
pistes amélioration	évoquées en entrevues	Mieux clarifier objectif et mandat, communiquer plus souvent, augmenter disponibilité de 1DP	éviter de travailler en silo, communiquer plus souvent, augmenter la disponibilité des membres	mieux planifier les livrables, communiquer plus souvent, apprendre à faire consensus, joindre les 2 divisions (org.)
Succès	évoquées en entrevues	client et patron satisfaits, échéancier respectés et livrables bien réalisés	objectifs rencontrés, clients satisfaits des livrables	objectifs rencontrés, client satisfait des livrables

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE LL

CENTRALITÉS DE DEMI-DEGRÉ NORMALISÉES DES MEMBRES DES TROIS ÉQUIPES

Tableau LL.1

Centralités de demi-degré normalisées des membres des trois équipes à T1 et T2

Équipe	Membre	Centralité normalisée extérieure (<i>out</i>)		Centralité normalisée intérieure (<i>in</i>)	
		T1	T2	T1	T2
1	1DP	2.50	3.17	2.50	2.33
	1C1	2.17	2.83	1.83	2.00
	1C2	2.17	2.67	2.17	2.17
	1C3	2.17	2.33	2.00	1.83
	1C4	1.00	1.00	1.83	2.17
	1C5	0.83	0.83	2.33	3.33
	1C6	2.50	2.50	0.67	1.50
2	2DP	2.00	1.80	2.40	2.80
	2C1	2.80	3.20	1.20	1.20
	2C2	0.80	0.80	1.20	1.80
	2C3	1.60	1.60	1.60	1.20
	2C4	1.20	1.20	1.20	1.20
	2C5	1.00	0.80	1.80	1.20
3	3DP	3.39	3.85	2.00	2.08
	3C1	3.15	3.54	3.08	3.46
	3C2	2.00	2.62	1.46	1.85
	3C3	1.92	2.46	1.69	2.00
	3C4	2.08	2.39	1.69	2.08
	3C5	1.31	1.54	1.54	2.85
	3C6	1.85	2.23	1.15	1.62
	3C7	1.00	1.46	0.69	0.92
	3C8	1.77	2.15	2.08	2.85
	3C9	1.39	1.92	2.54	2.23
	3C10	1.00	1.15	1.54	2.15
	3C11	1.31	1.69	1.62	1.62
	3C12	1.00	1.39	1.62	2.77
	3C13	1.15	1.62	1.62	1.54

Pour chaque coéquipier, la centralité extérieure (*out*) représente le nombre et l'intensité des liens d'influence qu'il exerce sur ces collègues, tel qu'évalué par ces derniers, tandis que la centralité intérieure (*in*) décrit le nombre et l'intensité des liens d'influence qu'il reconnaît chez ses coéquipiers. La normalisation annule l'effet de la dimension du réseau.

ANNEXE MM

CORRÉLATIONS DE PEARSON ENTRE LES PRINCIPALES VARIABLES ÉTUDIÉES

Des analyses statistiques ont été effectuées en utilisant les données des trois équipes à l'étude avec un échantillon total de 31 répondants, formé des coéquipiers et directeurs de projet des équipes 1, 2 et 3. Par ailleurs, les patrons (1PA, 2PA et 2PR) ne sont pas inclus dans l'échantillon, puisque ces derniers ont répondu à des questionnaires différents. Parfois, les directeurs de projet sont retirés de l'échantillon qui compte alors 28 répondants, car ces derniers n'ont pas fourni de donnée sur certains aspects non inclus dans leurs questionnaires (exemple : cohésion et interdépendance).

Les calculs de corrélations de Pearson des principales variables ont été effectués en considérant les données des trois équipes, à partir du logiciel SPSS 22 (IBM Corp., 2013). Pour tenir compte de la nature exploratoire des données analysées (n autour de 30), les seuils considérés sont de 10 %, 5 %, 1 % et 0,01 %.

Tableau MM.1
Corrélations de Pearson entre les principales variables – équipes 1, 2 et 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Age																		
2. Ancienneté firme	,52***																	
3. Expérience Totale	,83***	,70***																
4. Temps au projet	-,21	,07	-,27															
5. Directeur Projet (DP)	-,33*	,09	,21	-,14														
6. Adjoint Informel	-,11	-,18	-,29	,11	-,10													
7. Client interne	-,11	-,16	-,12	-,35*	-,10	-,08												
8. Chef de division	,08	,47**	,19	,16	-,10	-,08	-,08											
9. Chef d'équipe	-,13	-,15	-,20	,42**	-,12	-,10	-,10	-,10										
10. Coéquipiers	-,06	-,03	,10	-,14	-,40**	-,32*	-,32*	-,32*	-,40**									
11. Cohésion sociale T1	-,13	-,25	-,07	,31	,15	-,01	-,03	,11	-,09									
12. Cohésion sociale T2	-,06	-,05	-,04	,36*	,15	-,07	-,34*	,15	,09	-,11	,65***							
13. Cohésion Tâche T1	-,66***	-,60***	-,65***	-,04	,07	,22	,01	,14	-,26	,44**	,30							
14. Cohésion Tâche T2	-,24	-,02	-,26	,38*	,19	-,02	,08	,23	-,30	,26	,63***	,34						
15. Interdépendance T1	-,39*	-,12	-,36*	,54***	,13	-,05	,26	,39*	-,31	,37*	,13	,44**	,26					
16. Interdépendance T2	-,39*	-,08	-,35*	,53***	,16	-,10	,37*	,28	-,43**	,38*	,39*	,46**	,35*	,81***				
17. Appréciation travail T2	-,19	-,10	-,23	,44**	,12	,05	-,04	-,01	,27	-,24	,52**	,67***	,33	,73***	,33	,40*		
18. Centralité n (out) T1	-,01	,31	-,01	,14	,45**	,30	,06	,34*	,02	-,66***	,07	,06	,05	-,02	,17	,31	,01	
19. Centralité n (out) T2	-,03	,32*	-,05	,37*	,39**	,34*	-,06	,36*	,03	-,60***	,13	,16	-,04	-,02	,22	,37*	,08	,92***

Pour toutes variables: n=28 (sauf 11 à 16: n=25)

a. les directeurs de projet n'ont pas répondu aux questions sur la cohésion et l'interdépendance (n=25)

* p<0,10; corrélations avec valeurs absolues supérieures à ,31 sont significatives pour n=28 (32 pour n=25)

** p<0,05; corrélations avec valeurs absolues supérieures à ,36 sont significatives pour n=28 (38 pour n=25)

*** p<0,01; corrélations avec valeurs absolues supérieures à ,46 sont significatives pour n=28 (49 pour n=25)

**** p<0,0001; corrélations avec valeurs absolues supérieures à ,65 sont significatives pour n=28 (68 pour n=25)

ANNEXE NN

TABLEAU DES CORRÉLATIONS DE PEARSON ENTRE LES MATRICES DE FAMILIARITÉ ET LES MATRICES D'INFLUENCE

Tableau NN.1

Corrélations de Pearson entre les matrices de familiarité et les matrices d'influence à T1 et T2
– équipes 1, 2 et 3

Équipe 1**Corrélations**

	Familiarité T0	Influence T1	Influence T2
Familiarité T0			
Influence T1	,414***		
Influence T2	,378**	,837****	

n=42 : matrices 7x7 membres

**p<0,02: valeurs absolues supérieures à ,358 sont significatives pour n=40

***p<0,01: valeurs absolues supérieures à ,393 sont significatives pour n=39

****p<0,001: valeurs absolues supérieures à ,490 sont significatives pour n=40

Équipe 2**Corrélations**

	Familiarité T0	Influence T1	Influence T2
Familiarité T0			
Influence T1	,395*		
Influence T2	,266	,858***	

n=30 : matrices 6x6 membres

* p<0,10: valeurs absolues supérieures à ,296 sont significatives pour n=30

***p<0,01: valeurs absolues supérieures à ,449 sont significatives pour n=30

Équipe 3**Corrélations**

	Familiarité T0	Influence T1	Influence T2
Familiarité T0			
Influence T1	,400****		
Influence T2	,431****	,817****	

n=182 : matrices 14x14 membres

****p<0,001: valeurs absolues supérieures à ,321 sont significatives pour n=100

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acar, P. F. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733.
- Adams, S. J. *et al.* (2005). Communication medium and member familiarity: The effects on decision time, accuracy and satisfaction. *Small Group Research*, 36(3), 321-353.
- Anantatmula, V. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13.
- Ancona, D. *et al.* (2009). The X-Factor: Six Steps to Leading High-Performing X-Teams. *Organizational Dynamics*, 38(3), 217.
- Angles, J. (2007). *The impact of shared leadership on the effectiveness of self-managed work teams: A phenomenological study.* (3277198). University of Phoenix, United States -- Arizona. D.M.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development.* (Second Edition éd.). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications
- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sample Set.* (Third éd.) : Mind Garden Inc.
- Avolio, B. J. *et al.* (2003a). Assessing shared leadership. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and the Whys of leadership* (p. 143-172). Thousand Oaks : Sage Publication.
- Avolio, B. J. *et al.* (2003b). Leadership Models, Methods, and Applications. Dans Weiner, I. B. (dir.), *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, volume 12* (p. 277-307) : Wiley.
- Avolio, B. J. *et al.* (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Baker, B. N. *et al.* (1983). Factors Affecting Project Success. Dans Cleland, D. I. et W. R. King (dir.), *Project Management Handbook* (p. 669-685). New-York : Van Nostrand Reinhold Co.
- Balkundi, P. et Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.
- Barling, J. *et al.* (2010). Leadership. Dans S., Z. et e. al. (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, p. 183-240). Washington, DC : American Psychological Association.

- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research & Managerial Applications*. (4th éd.). New York : The Free Press.
- Bathurst, R. et Monin, N. (2010). Shaping leadership for today: Mary Parker Follett's aesthetic. *Leadership*, 6(2), 115-131.
- Bedwell, W. L. et al. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145.
- Benne, K. D. et Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 4(2), 41-49.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Berger, J. et al. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociology Review*, 37(3), 241-255.
- Bergman, J. Z. et al. (2012). The shared-leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17-42.
- Besner, C. et Hobbs, B. (2008). Project management practice, generic or contextual: A reality check. *Project Management Journal*, 39, March 2008(1), 16-33.
- Besner, C. et Hobbs, B. (2012). *Contextualization of project management practice and best practice*. Newton Square, Pennsylvania : Project Management Institute inc.
- Besner, C. et Hobbs, B. (2013). Contextualized project management practice: A cluster analysis of practices and best practices. *Project Management Journal*, 44(1), 17-34.
- Blau, J. R. et Alba, R. D. (1982). Empowering nets of participation. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 363-379.
- Bligh, M. C. et al. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296.
- Boies, K. et Howell, J. M. (2009). Leading military teams to think and feel: Exploring the relations between leadership, soldiers' cognitive and affective processes, and team effectiveness. *Military Psychology*, 21, 216-232.
- Boies, K. et al. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personal Psychology*, 9(4), 195-202.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *international Journal of Management Review*, 13, 251-269.
- Borgatti, S. P. (2002). *Netdraw Network Visualization*. Harvard, MA : Analytic Technologies.

- Borgatti, S. P. *et al.* (2002). *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA : Analytic Technologies.
- Borgatti, S. P. *et al.* (2013). *Analyzing social networks*. : Sage Publications UK.
- Bruni, A. (2005). Shadowing software and clinical records: on the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. *Organization* 12(3), 357-378.
- Burke, C. S. *et al.* (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (p. 103-122). Thousand Oaks, CA. : SAGE Publications.
- Burke, C. S. *et al.* (2006a). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Burke, C. S. *et al.* (2006b). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Byrne, A. et Barling, J. (2015). Leadership and Project Management Teams Dans Chiocchio, F., E. K. Kelloway et B. Hobbs (dir.), *The Psychology and Management of Project Teams* (p. 552). New York : Oxford University Press.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358.
- Carless, S. A. et De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- Carroll, B. *et al.* (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379.
- Carron, A. V. *et al.* (2002). *Group Environment Questionnaire Test Manuel*. West Virginia University : Fitness Information Technology.
- Carron, A. V. *et al.* (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Carson, J. B. *et al.* (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Carte, T. A. *et al.* (2006). Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323.
- Carter, D. R. et DeChurch, L. A. (2012). Networks: The way forward for collectivistic leadership research. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 412-415.
- Carter, D. R. *et al.* (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597-622.

- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chiocchio, F. (2015). Defining project teams. Dans Chiocchio, F., E. K. Kelloway et B. Hobbs (dir.), *The psychology and management of project teams*. New York : Oxford University Press.
- Chiocchio, F. et Essiembre, H. (2009). Cohesion and Performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams and service teams. *Small Group Research*, 40(4), 382-420.
- Chiocchio, F. et al. (2012). The effects of collaboration on performance: A multilevel validation in project teams. *International Journal of Project Organisation and Management*, 4(1), 1-37.
- Chiocchio, F. et Hobbs, B. (2014). The difficult but necessary task of developing a specific project team research agenda. *Project Management Journal*, 45(6), 7-16.
- Chiocchio, F. et al. (2015). *The psychology and management of project teams*. New York : Oxford University Press.
- Clarke, N. (2012a). Leadership in projects: what we know from the literature and new insights. *Team Performance Management*, 18(3/4), 128-148.
- Clarke, N. (2012b). Shared leadership in projects: a matter of substance over style. *Team Performance Management*, 18(3/4), 196-209.
- Cohen, S. G. et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness Research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management* 23, 239-290.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J. A. et Pearce, C. L. (2003). A Landscape of opportunities: Future research on shared leadership Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership* (p. 285-303). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Contractor, N. S. et al. (2012). The typology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23((2012)), 994-1011.
- Cooke-Davis, T. J. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185-190.
- Corriveau, G. et Larose, V. (2007). *Exceller dans la gestion de projet*. Montréal et Québec : Les éditions transcontinentales et les Éditions de la fondation de l'entrepreneuship.
- Cox, J. F. et al. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared Leadership*:

- Reframing the hows and whys of leadership* (p. 48-76). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Cullen, K. L. *et al.* (2012). Getting to 'we' : Collective leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 428-432.
- Curseu, P. L. *et al.* (2007). The effects of groups' variety and disparity on groups' cognitive complexity. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11(3), 187-206.
- D'Innocenzo, L. *et al.* (2014). A meta-analysis of different forms of shared leadership - Team performance relations. *Journal of Management*, 20(10), 1-28.
- Daspit, J. *et al.* (2013). Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management*, 19(1/2), 34-56.
- Day, D. *et al.* (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- DeChurch, L. A. et Mathieu, J. E. (2009). Thinking in terms of multiteam systems. Dans Salas, E., G. F. Goodwin et C. S. Burke (dir.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. (p. 267-292). New York : Routledge.
- DeChurch, L. A. et R., M.-M. J. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 14(1), 1-14.
- Degrenne, A. et Forsé, M. (2004). *Les réseaux sociaux*. (2e édition éd.). Paris : Armand Colin.
- Den Hartog, D. N. et Koopman, P. L. (2001). Leadership in Organizations. Dans Anderson, N., D. S. Ones, H. K. Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2 Organizational Psychology). London : Sage Publications Ltd.
- Denis, J.-L. *et al.* (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60, 179-215.
- Denis, J.-L. *et al.* (2010). The practice of leadership in the messy world of organizations. *Leadership*, 6, 67-88.
- Denis, J.-L. *et al.* (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.
- DeRue, D. S. et Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow ? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35, 627-647.
- DeRue, D. S. *et al.* (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.

- DeRue, D. S. *et al.* (2015). Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: A network perspective. *Organization Science, Articles in Advance (on line)*, 1-18.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(4), 291-310.
- Devine, D. J. *et al.* (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Dinh, J. E. *et al.* (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Drescher, M. A. *et al.* (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771-783.
- Druker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper.
- Dulewicz, V. et Higgs, M. J. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.
- Dust, S. B. et Ziegert, J. C. (2012). When and how are multiple leaders most effective? It's complex. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 421-424.
- Easley, R. F. *et al.* (2003). Relating collaborative technology use to teamwork quality and performance: An empirical analysis. *Journal of Management Information systems*, 19(4), 247-268.
- Eberly, M. B. *et al.* (2013). An integrative process model of leadership. *American Psychologist*, 68(6), 427-443.
- Edmondson, A., C. et Roloff, K. S. (2009). Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams. Dans Salas, E., G. F. Goodwin et C. S. Burke (dir.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. (p. 183-208). New York : Routledge.
- Elkins, T. et Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- Emery, C. *et al.* (2013). Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. *Group Processes & Intergroup relations*, 16(1), 28-45.
- Ensley, M. D. *et al.* (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17(3), 217.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*, 18(1/2), 102-119.
- Fausing, M. S. *et al.* (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291.
- Feldman, R. A. (1973). Power distribution, integration, and conformity in small groups. *American Journal of Sociology*, 79(3), 639-665.

- Fernandez, S. *et al.* (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fitzsimons, D. *et al.* (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- Fletcher, J. K. et Käufer, K. (2003). Shared leadership - Paradox and possibility. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (p. 21-47). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Follett, M. (1924). *Creative Experience*. New York : Longmans, Green.
- Foo, M.-D. *et al.* (2006). Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in Nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 27, 389-399.
- Frame, J. D. (1987). *Managing projects in organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- Friedrich, T. L. *et al.* (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*, 20, 933-958.
- Gemuenden, H. G. *et al.* (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management*, 23, 366-373.
- Genest, B.-A. et Nguyen, T. H. (2002). *Principes et techniques de la gestion de projets*. (3e édition éd.). Laval : Les Éditions Sigma Delta.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. Dans Lindzey, G. (dir.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, p. 877-917). Reading, MA : Addison-Wesley.
- Gockel, C. et Werth, L. (2010). Measuring and modeling shared leadership: Traditional approaches and new ideas. *Journal of Personal Psychology*, 9(4), 172-180.
- Golberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York, NY : Bantam Books.
- Goleman, D. *et al.* (2002). *Primal Leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA, USA : Harvard Business School Press.
- Grabher, G. et Ibert, O. (2011). Project ecologies - A contextual view on temporary organizations. Dans Morris, P. W. G., J. K. Pinto et J. Söderlund (dir.), *The Oxford Handbook of Project Management* (p. 550). New York : Oxford University Press.

- Graen, G. B. (2006). To share or not to share leadership: New LMX-MMX network leadership or charismatic leadership on creative projects. Dans Graen, G. B. et J. A. Garen (dir.), *Sharing Network Leadership* (Vol. 4, p. 25-36). Greenwich, Connecticut : Information Age Publishing.
- Graen, G. B. et Schieman, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212.
- Grille, A. *et al.* (2015). Promoting shared leadership: A multilevel analysis investigating the role of prototypical team leader behavior, psychological empowerment, and fair rewards. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015, 1-16.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. Dans Bryman, A., D. Collinson, K. Grint, B. Jackson et M. Uhl-Bien (dir.), *The SAGE Handbook of Leadership* (p. 1-14). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(2002), 423-451.
- Gruenfeld, D. H. *et al.* (1996). Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1-15.
- Guiney, A. (2009). *Information technology project management team building for project success*. RMIT University, Melbourne, Australia. Doctor of Business Administration.
- Gupta, V. K. *et al.* (2010). A longitudinal examination of the relationship between team leadership and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 335-350.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the stage for great performances*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hackman, J. R. et Katz, N. (2010). Group behavior and performance. Dans Fisk, S. T., D. T. Gilbert et G. Lindzey (dir.), *Handbook of social psychology* (5th edition éd., p. 1208-1251). Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons inc.
- Hackman, J. R. et Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: decision and conclusions. *American Psychologist*, 62(1), 43-47.
- Hackman, M. Z. et Johnson, C. E. (2003). *Leadership: A communication perspective*. (4th éd.) : Waveland Press inc.
- Hamburger, D. (1991) Project kick-off: Getting the project off on the right foot. Dans Communication présentée à /au 22nd Annual PMI Seminars and Symposiums Dallas, TX
- Harrison, D. et Laberge, M. (2002). Innovation, identities and resistance: the social construction of an innovation network. *Journal of Management Studies*, 39(4), 497-521.
- Harrison, D. A. *et al.* (2003). Time matters in team performance: effects of member familiarity, entrainment, and task discontinuity on speed and quality. *Personnel Psychology*, 56, 633-669.

- Hatch, M. J. et Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. (2e éd.). Bruxelles : Groupe De Boeck.
- Hernandez, M. et al. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22, 1165-1185.
- Hiller, N. et al. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Hobbs, B. et al. (2015). The importance of project teams and the need for an interdisciplinary perspective. Dans Chiocchio, F., E. K. Kelloway et B. Hobbs (dir.), *The psychology and management of project teams*. New York : Oxford University Press.
- Hoch, J. E. et Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Hoch, J. E. et al. (2010). Is the most effective team leadership shared ? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116.
- Hoegl, M. et Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435.
- Hoegl, M. et al. (2011). Leadership and Teamwork in Dispersed Projects. Dans Morris, P. W. G., J. K. Pinto et J. Söderlund (dir.), *The Oxford Handbook of Project Management* (p. 550). New York : Oxford University Press.
- Hoegl, M. et Parboteeah, K. P. (2003). Goal setting and team performance in innovative projects: on the moderating role of teamwork quality. *Small Group Research*, 34(3), 3-19.
- Hoegl, M. et Parboteeah, P. (2006). Autonomy and teamwork in innovative projects. *Human Resource Management*, 45(1), 67.
- Hoegl, M. et Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research Policy*, 33(8), 1153.
- Hoegl, M. et al. (2004). Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study. *Organization Science*, 15(1), 38.
- Hollander, E. P. (1961). Some effects of perceived status on responses to innovative behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(2), 247-250.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York : Free Press.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Hooker, C. et Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, creativity and shared leadership: Rethinking the motivation and structuring of knowledge work. Dans Pearce, C. L. et

- J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership* (p. 217-234). Thousand Oaks : Sage Publication.
- Hoppe, B. et Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *Leadership Quarterly*, 21, 600-619.
- Houghton, J. D. et al. (2003). Self-leadership and superleadership. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership* (p. 123-142). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Huckman, R. S. et al. (2009). Team familiarity, role experience, and performance: Evidence from indian software services. *Management Science*, 55(1), 85-100.
- Hunter, S. T. et al. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. . *The Leadership Quarterly*, 18, 435-446.
- IBM Corp. (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows* (Version 22.0). Armonk, NY : IBM Corp.
- Ilgen, D. R. et al. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Ishikawa, J. (2012). Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 265-283.
- Jackson, S. (2000). A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations. *Journal of Management in Medicine*, 14(3/4), 166-178.
- James, L. et al. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Journal*, 31(2), 386-408.
- Jones, S. (2014). Distributed leadership: A critical analysis. *Leadership*, 10(2), 129-141.
- Jugdev, K. et Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure and substitutes for leadership : A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Kelloway, K. et al. (2000). Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 145-149.
- Kelly, R. E. (1978). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 141-148.
- Kerr, S. et Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Klein, K. et al. (2006). Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590.

- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Bingley, UK : Emerald Group Publishing Limited.
- Kozlowski, S. W. J. *et al.* (1999). Developing adaptative teams: A theory of compilation and performance across levels and time. . Dans Ilgen, D. R. et E. D. Pulakos (dir.), *The changing nature of performance* (p. 240-292). San Francisco : Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J. et Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kozlowski, S. W. J. et Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. . Dans Klein, K. J. et S. W. J. Kozlowski (dir.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (p. 3-91). San Francisco : Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J. *et al.* (2009). Developing adaptative teams: A theory of dynamic team leadership. Dans Salas, E., G. F. Goodwin et C. S. Burke (dir.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (p. 113-155). New York : Routledge.
- Landis, R. J. et Kock, G. G. (1977). An application of hierarchical Kappa-type statistics in the assessment of majority agreement among multiple observers. *Biometrics*, 33(2), 363-374.
- Larousse. (2014). *Le petit Larousse illustré* (p. 2016). Paris, France.
- Larson, E. W. et Gray, C. F. (2014). *Management de projet*. (2e édition éd.). Montréal : TC Média Livres Inc.
- Lechler, T. (2000). Empirical evidence of people as project success factors. Dans Lundin, R. A. et F. Hartman (dir.), *Business Constituents and Guiding Motives* (p. 217-227) : Kluwer Academic Publishers.
- Liden, R. C. *et al.* (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Limsila, K. et Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). Establishing Trustworthiness *Naturalistic Inquiry* (p. 289-331). Newbury Park : Sage Publications.
- Lindgren, M. et Packendorff, J. (2009). Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3), 285-308.
- Locke, E. A. (2003). Leadership: Starting at the top. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership* (p. 271-287). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Luc, E. et Le Saget, M. (2013). *La pratique du leadership partagé: une stratégie gagnante*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

- Manz, C. C. *et al.* (2010). A model of values-based shared leadership and sustainable performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 212-217.
- Manz, C. C. et Sims, H. J. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. C. et Sims, H. J. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-128.
- Marks, M. A. *et al.* (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J. E. *et al.* (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Mathieu, J. E. *et al.* (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationship, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713-734.
- Mathieu, J. E. *et al.* (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mathieu, J. E. *et al.* (2014). A review and integration of team composition models: moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, 40(1), 1-31.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York : Macmillan.
- Mayo, M. *et al.* (2003). Shared leadership in work teams. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership* (p. 193-214). Thousand Oaks : Sage Publication.
- McGrath, J. E. et Argote, L. (2001). Group processes in organizational contexts. Dans Hogg, M. A. et S. Tindale (dir.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (p. 603-627). Malden, MA : Blackwell Publishing.
- McGrath, J. E. *et al.* (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- McIntyre, H. H. et Foti, R. J. (2013). The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup relations*, 16(1), 46-57.
- Mehra, A. *et al.* (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Morgeson, F. P. *et al.* (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Muenjohn, N. et Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.

- Muethel, M. et Hoegl, M. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*, 31, 423-432.
- Müller, R. et Turner, J. R. (2007a). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25, 298-309.
- Müller, R. et Turner, J. R. (2007b). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25, 21-32.
- Müller, R. et Turner, J. R. (2010a). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437.
- Müller, R. et Turner, J. R. (2010b). *Project-Oriented Leadership*. Farnham : Gower Publishing Limited.
- Murphy, D. C. et al. (1974). *Determinantes of Project Success*. National Technical Information Service., Springfield, VA.
- Neubert, M. J. (1999). Too much of a good thing or the more the merrier ? Exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturing teams. *Small Group Research*, 30(5), 635-646.
- Nicolaides, V. C. et al. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderation relationships. *The Leadership Quarterly*, 25, 923-942.
- Noël, A. A. (2011). *La conduite d'une recherche: mémoires d'un directeur*. Montréal : Les éditions JFD.
- O'Toole, J. et al. (2003). The promise and pitfalls of shared leadership. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and the Whys of leadership* (p. 250-267). Thousand Oaks : Sage Publication.
- Osborn, R. N. et al. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Pearce, C. L. (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L. et Conger, J. A. (2003a). All those years ago - The Historical underpinnings of shared leadership. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership - Reframing the hows and whys of leadership* (p. 1-18). Thousand Oaks, CA : Sage Publications
- Pearce, C. L. et Conger, J. A. (2003b). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications Inc.
- Pearce, C. L. et al. (2008). Shared leadership theory. *Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628.
- Pearce, C. L. et al. (2007). Shared leadership theory. *Leadership Quarterly*, 18(3), 281-288.
- Pearce, C. L. et al. (2009). Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success ? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234-238.

- Pearce, C. L. et Manz, C. C. (2004). Shared Leadership. *Executive Excellence*, 21(7), 6.
- Pearce, C. L. et Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130.
- Pearce, C. L. et Sims, H., Jr. (2002). Vertical versus Shared leadership as predictors of the Effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(2), 172-197.
- Porter, L. W. et McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather ? *Leadership Quarterly*, 17, 559-576.
- Project Management Institute. (2013). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*. (5e édition éd.). Newtown Square, Pennsylvania : PMI Global Standard.
- Project Management Institute. (2014). *2013 Annual Report*. Newtown Square: PA Récupéré de <http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PMI-2013-Annual-Report-Web.ashx>
- QSR International Pty Ltd. (2012). *NVivo 10 qualitative data analysis software*.
- Roe, R. A. et al. (2012). Time and change in teams: Where we are and where we are moving *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(5), 629-656.
- Rossi, M. E. (2008). *The development and validation of the comprehensive team interdependence scale*. University of South Florida. Master Degree.
- Salas, E. et al. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update on the teamwork competencies. . Dans Salas, E., G. F. Goodwin et C. S. Burke (dir.), *Team effectiveness in complex organizations* (p. 39-79). New York : Routledge.
- Salas, E. et al. (2005). Is there a big five in teamwork ? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Sanders, T. O. (2006). *Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning orientation, vertical leadership and team effectiveness*. (3237041). The George Washington University, United States -- District of Columbia. Ed.D.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.
- Seers, A. et al. (2003). Can team members share leadership ? Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (p. 77-102). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Seibert, S. E. et al. (2003). A group exchange structure approach to leadership in groups. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership* (p. 173-192). Thousand Oaks : Sage Publications.

- Sergi, V. *et al.* (2012). Opening up perspectives on plural leadership. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 403-407.
- Sethuraman, K. et Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165-172.
- Shamir, B. et Lapidot, Y. (2003). Shared leadership in the management of group boundaries. Dans Pearce, C. L. et J. A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership* (p. 235-249). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Silva, A. (2014). What do we really know about leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 1-4.
- Sivasubramaniam, N. *et al.* (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Small, E. E. (2007). *Shared leadership: A social network analysis*. The University of Tennessee, Knoxville. Doctor of Philosophy Degree.
- Small, E. E. et Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211.
- Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation*, Spring 2001(3), 14-46.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332.
- Stentz, J. E. P. C., Vicki L. et Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23, 1173-1183.
- Stewart, G. L. et Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Sydow, J. (2004). Network development by means of network evaluation ? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human Relations*, 57(2), 201-220.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Turner, J. R. (1999). *The Handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. London : McGraw-Hill.
- Turner, J. R. et Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49.
- Van Der Vegt, G. S. *et al.* (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54, 51-69.
- Vanderwaerde, M. *et al.* (2011). Board team leadership revisited: A conceptual model of shared leadership in the boardroom. *Journal of Business Ethics*, 104, 403-420.

- Villeneuve, M. (1997). *Vérification de la relation entre les différentes dimensions de la cohésion et la performance des équipes de travail*. Université de Montréal.
- Vroom, V. H. et Jago, A. G. (2007). The role of situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Vroom, V. H. et Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. New York : Wiley.
- Wang, D. *et al.* (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- Wegge, J. *et al.* (2012). Broadening our perspective: We leadership is both less romantic and more democratic. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 418-420.
- Weibler, J. et Rohn-Endres, S. (2010). Learning conversation and shared network leadership: Development, gestalt, and consequences. *Journal of Personal Psychology*, 9(4), 181-194.
- Weinkauff, K. et Hoegl, M. (2002). Team leadership activities in different project phases. *Team Performance Management*, 8(7/8), 171.
- Whitton, S. M. et Fletcher, R. B. (2014). The Group Environment Questionnaire: A multilevel confirmatory factor analysis. *Small Group Research*, 45(1), 68-88.
- Yammarino, F. J. *et al.* (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 382-402.
- Yang, L.-R. *et al.* (2011). The association among project manager's style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 259-267.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organisations*. (5th éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zaheer, A. et Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26, 809-825.
- Zwikael, O. et Unger-Aviram, E. (2010). HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness. *International Journal of Project Management*, 28(5), 413-421.